



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A

TEMA:

“DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”.

AUTORA:

MIRYAM MARLENE GAGLAY PARRA

RIOBAMBA – ECUADOR

2015

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”, previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la Srta. MIRYAM MARLENE GAGLAY PARRA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique

DIRECTOR

Lic. Danilo Remigio Vallejo Altamirano

MIEMBRO

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, MIRYAM MARLENE GAGLAY PARRA, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

DEDICATORIA

Mi trabajo de titulación dedico a Dios por la fortaleza y sabiduría que me ha dado en cada paso de mi vida por guiarme, a mis padres en especial a la gran mujer que me enseñó los valores de la vida a la que siempre me ha apoyado de forma incondicional mi madre Manuela Parra, a mis hermanas por su apoyo, a mi amado esposo y a una de las personas que llego a cambiar mi vida mi hijo Adael, y a mi familia de forma personal a mis abuelitos Marcela Gaglay y Anselmo Parra por ser un gran ejemplo a seguir.

AGRADECIMIENTO

Han transcurrido cinco años desde el día que empecé con una meta trazada en mi vida llegar a ser profesional es por el cual hoy quiero agradecer a mi Padre Celestial por cuidarme, bendecirme y fortalecerme en el lapso de la vida, a mis amados padres en especial a la mujer que me educo con grandes valores por su apoyo incondicional por su gran amor, sus palabras de aliento para lograr esta meta mi madre Manuela Parra, a mis hermanas Nancy, Jaqueline, Marcia por su apoyo de manera completo por cuidar y velar por el bienestar de mi hijo y de mi familia, a un gran hombre que siempre estuvo allí de forma incondicional, quien tuvo paciencia en esperar, por sus palabras de aliento por velar por nuestro bienestar a mi amado esposo Denis Cárdenas y a la gran persona que con tan solo 10 meses ha llegado a cambiar mi vida con tantas alegrías en momentos de tristezas a mi hijo amado Adael.

Agradezco de manera especial a mi gran amiga Anita Cobeña por estar siempre apoyándome en los momentos difíciles y en los momentos alegres por sus palabras de aliento para culminar con esta meta trazada.

Agradezco a mis abuelitos Marcela Gaglay y Anselmo Parra por ser un gran ejemplo a seguir.

Agradezco al Ingeniero Víctor Cevallos y al Licenciado Danilo Vallejo por haberme guiado para la culminación de mi trabajo de titulación.

INDICE DE CONTENIDO

PORTADA	i
CERTIFICADO DEL TRIBUNAL	ii
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE GRÁFICOS	x
INDICE DE CONTENIDO	vi
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE CUADROS	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	1
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.1.1 Formulación del Problema de investigación	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	2
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.3 JUSTIFICACIÓN	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	5
2. Planeación	7
2.1 Planeación Financiera Estratégica.....	7
2.1.1 Lo que es la planeación estratégica.....	8
2.1.2 Métodos de la planeación financiera estratégica.....	8
2.1.3 Partes del proceso de planeación financiera estratégica.....	9
2.2 Planeación Financiera de corto plazo.....	9
2.2.1 Presupuesto de egresos.....	9
2.2.2 Presupuesto de ingresos	9
2.2.3 Presupuesto de Ventas	10
2.2.4 Presupuesto de otros ingresos	12
2.2.5 Presupuesto de efectivo.....	14
2.2.6 Presupuesto Financieros.....	14

2.3	Análisis Financiero	15
2.3.1	Herramientas para evaluar la situación financiera de una empresa.....	15
2.3.2	Objetivos del análisis financiero	16
2.3.3	Áreas de interés en el análisis financiero	17
2.3.4	Situaciones que afectan a la empresa	17
2.3.5	Riesgo	18
2.3.6	Tipos de riesgo	19
2.3.7	Punto de Equilibrio	21
2.3.8	Razones de Liquidez	22
2.3.9	Razones de endeudamiento	24
2.3.10	Razones de Rentabilidad	24
2.4	Estados Presupuestados.....	26
2.4.1	Presupuestos.....	26
2.4.2	Tipos de Presupuestos	26
2.5	Estados Pro forma	27
2.5.1	Estado de resultados pro forma	27
2.5.2	Estado de situación financiera o balance proforma.....	27
2.6	Planeación financiera	28
2.6.1	La planeación financiera es útil para:.....	28
2.6.2	Propósito	29
2.6.3	Enfoque de la planeación financiera	29
2.6.4	Elementos de la planeación financiera	30
2.6.5	Métodos de planeación financiera.....	31
2.6.6	Herramientas de la planeación financiera	32
2.6.7	Limitaciones de la planeación financiera	33
2.6.8	Objetivos de la gestión financiera	33
2.6.9	Etapas de la Planeación Financiera	34
2.7	Modelos de planeación financiera a largo plazo	39
2.8	Evaluación Financiera.....	43
2.8.1	Tasa de Interés	44
2.8.2	Tasa de Interés en Proyectos	44
2.9	Direccionamiento Estratégico	45
2.10	Planeación financiera a largo plazo.....	46
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		49
3.1	Hipótesis o Idea a defender	49

3.1.1	General	49
3.1.2	Específicas	49
3.2	Variables	49
3.2.1	Variable Independiente	49
3.2.2	Variable Dependiente.....	49
3.3	Tipos de Investigación	50
3.3.1	Tipos de estudios de investigación.....	50
3.4	Métodos, Técnicas e Instrumentos	51
3.4.1	Métodos.....	51
3.4.2	Técnicas e Instrumentos	52
3.5	Población y Muestra.....	52
3.6	Verificación de la Hipótesis o Idea a defender	54
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS		56
4.1	Información General	56
4.2	Diagnostico Situacional	60
4.2.1	Análisis Externo	60
4.2.2	Macro ambiente.....	60
4.2.2.1	Factor Económico	60
4.2.2.1.1	Inflación	60
4.2.2.2	Factor Político Legal	62
4.2.2.3	Factor Socio Cultural	62
4.2.2.4	Factor Tecnológico	62
4.2.2.5	Factor Ambiental.....	62
4.2.2.6	Análisis Externo	63
4.2.3	Microambiente	64
4.2.3.2	Organigrama Estructural	66
4.3	Análisis y Evaluación Financiera.....	67
4.3.1	Balance General	69
4.3.2	Estado de Resultados	71
4.4	Análisis de Tendencias.....	72
4.4.1	Análisis Vertical o de Tamaño Común	72
4.4.2	Análisis Horizontal o de Índice.....	89
4.4.3	Razones de Liquidez	98
4.4.4	Razones de Apalancamiento	98
4.4.5	Razones de Rentabilidad	99

4.5 PROPUESTA.....	105
4.5.1 Direcccionamiento estratégico.....	106
4.5.2 Misión Financiera	106
4.5.3 Visión Financiera	108
4.5.4 Objetivo Institucional Global.....	108
4.5.4.1 Definición de los Objetivo Empresariales.....	109
4.5.5 Objetivos Financieros	110
4.5.5.1 Objetivo Financiero General	110
4.5.5.2 Definición de los Objetivos Financieros	110
4.5.5.2.1 Definición de los Objetivos Financieros	111
4.5.6 Estrategias Financieras.....	112
4.5.6.2 Priorización de Estrategias Financieras	115
4.5.7 Diseño del presupuesto de las Estrategias Financieras Priorizadas	118
4.5.8 Presupuesto de la Estrategias Priorizadas	119
Detalle del Presupuesto de las Estrategias Financieras Priorizadas	120
Tipos de presupuesto y parámetros de presupuestación.....	123
Balance General Proyectado	126
Estado de Resultados Proyectado.....	128
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFIA	132
ANEXOS	133

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Hilo Conductor	5
Gráfico 2: Hilo Conductor	6
Gráfico 3: Características.....	8
Gráfico 4: Factores de cambio	11
Gráfico 5: Presupuesto Financiero	15
Gráfico 6: Áreas de análisis financiero	17
Gráfico 7: Manejo de la liquidez y rentabilidad.....	18
Gráfico 8: Propósito de la Planeación Financiera	29
Gráfico 9: Elementos de la planeación financiera.....	30
Gráfico 10: Objetivos de la gestión financiera.....	34
Gráfico 11: Inflación	61
Gráfico 12: Organigrama estructural	66
Gráfico 13: Activo Corriente	78
Gráfico 14: Cuentas por Cobrar	78
Gráfico 15: Inventarios de Consumo	79
Gráfico 16: Activo Fijo No Depreciable	80
Gráfico 17: Activo Fijo Depreciable.....	80
Gráfico 18: Pasivo Total	81
Gráfico 19: Patrimonio.....	82
Gráfico 20: Gastos Administrativos.....	85
Gráfico 21: Gastos Depreciación	86
Gráfico 22: Gastos Generales.....	86
Gráfico 23: Gastos Financieros	87
Gráfico 24: Utilidad del ejercicio.....	88
Gráfico 25: Activo Corriente – Análisis Horizontal	94
Gráfico 26: Cuentas por Cobrar – Análisis Horizontal	95
Gráfico 27: Activo Fijo no Depreciable – Análisis Horizontal.....	95
Gráfico 28: Depreciables – Análisis Horizontal	96
Gráfico 29: Pasivo Total – Análisis Horizontal	96
Gráfico 30: Patrimonio – Análisis Horizontal.....	97
Gráfico 31: Ventas - Análisis Horizontal.....	102
Gráfico 32: Gastos – Análisis Horizontal	103
Gráfico 33: Utilidad del Ejercicio – Análisis Horizontal	104
Gráfico 34: Planeación Financiera – Hilo Conductor	105
Gráfico 35: Utilidad del Ejercicio – Presupuestado	129

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Riesgo	18
Tabla 2: Matriz de Contingencia.....	54
Tabla 3: Chi cuadrado	55
Tabla 4: Inflación.....	61
Tabla 5: Análisis Externo.....	63
Tabla 6: Análisis Interno.....	64
Tabla 7: Balance General.....	69
Tabla 8: Estados de Resultados.....	71
Tabla 9: Balance General – Análisis Vertical	74
Tabla 10: Estado de Resultados – Análisis Vertical	83
Tabla 11: Balance General – Análisis Horizontal.....	90
Tabla 12: Estado de Resultados – Análisis Horizontal	100
Tabla 13: Definición de los Objetivos Empresariales.....	109
Tabla 14: Definición de los Objetivos Financieros.....	111
Tabla 15: Definición de las Estrategias.....	113
Tabla 16: Priorización de Estrategias.....	116
Tabla 17: Presupuesto de Estrategias Priorizadas	119
Tabla 18: Plan Operativo Anual.....	121

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 : Población.....	53
---------------------------	----

RESUMEN

En el presente trabajo de titulación se desarrolló un Diseño de un Plan Financiero para el Instituto Superior Tecnológico República Federal de Alemania de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones en el área financiera la misma que permitirá determinar la rentabilidad, solvencia y liquidez de la Institución. Al ejecutar la propuesta del Plan Financiero se realizó un análisis interno y externo de los factores que afectan a la entidad, las mismas que permitieron determinar los puntos críticos de la Institución, por el cual no se logra la consecución de los objetivos corporativos, luego se evaluó la situación económica del mismo mediante el análisis vertical y horizontal a los estados financieros, se aplicaron indicadores financieros de liquidez, apalancamiento y rentabilidad, con la finalidad de proponer estados pro forma para los últimos 5 años, cuyo propósito es guiar a los administrativos, basados en un diagnóstico situacional actual tomando como base los objetivos, estrategias financieras para establecer un plan operativo anual para mejorar la gestión financiera a través de la definición de la misión y visión financiera.

Se recomienda la implementación de los objetivos financieros y estrategias financieras a las autoridades del Instituto con un enfoque y direccionamiento estratégico, la misma que permitirá realizar un trabajo en equipo mediante un canal de comunicación efectiva la cual conlleva a la consecución de los objetivos corporativos para tomar adecuadas decisiones financieras en base a las necesidades y requerimientos del mismo dentro del área financiera y administrativa.

Palabras Claves: Plan Financiero, análisis horizontal y vertical, análisis interno y externo, misión financiera, visión financiera, direccionamiento estratégico.

ABSTRACT

In the present graduation work a Financing Plan Desing for the Higher Education Technological Institute Federal Republic of Germany of Riobamba city, Chimborazo, province was developed to improve the decision making in the financing field, which will permit to determine the profitability, reliability and cash of the institution. Upon carrying out the Financing Plan, an internal and external analysis of the factors affecting the entity was carried out which permitted to determine the critical points of the Institution, the reason why the corporative objective obtainment is not attained. Then, its economic situation was evaluated through the vertical and horizontal analysis of the financing statements. Cash financing, planking and profitability indicators were applied to propose invoice statements for the last 5 years whose purpose is guiding the nanagers, based on an actual situational diagnosis taking as a basis the objectives, financing strategies to establish year operative plan to improve the financing management through the financing mission and vision definition.

The implementation of the financing objectives and strategies are recommended to the authorities of the Institute with a strategic focus and targeting which will permit to carry out a team work through an effective communication channel which determines the corporative objective obtainment to make adequate financing decisions on the basis of its needs and requirements within the financing and administrative area.

Key words: Financing Plan, horizontal and vertical analysis, internal and external analysis, financing mission, financing vision, strategic targeting.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad dar a conocer el problema que se suscita en el área financiera del Instituto Superior Tecnológico República Federal de Alemania con la finalidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en los años de estudio para dar solución al problema aplicando indicadores financieros para la institución el cual permita determinar valores reales que cubran con sus obligaciones, y también determinara la viabilidad de los movimientos del dinero dentro de la Institución.

La actividades de un Administrador están dadas básicamente por el funcionamiento de las Empresas ya que son estas entidades las que necesitan hacer un Control Interno y Externo de sus operaciones, permitiendo que el Administrador haga su labor para la correcta toma de decisiones, lo cual permitirá determinar la capacidad de Endeudamiento de la Empresa, la mayor concentración del dinero dentro del Balance General.

Los temas que se tratan a continuación son de suma importancia ya que ayudan a realizar un minucioso Análisis Financiero del ISTRA para determinar si la misma tiene una buena rentabilidad o trabaja con un riesgo bajo o alto. Análisis Horizontal y Vertical de los Estados Financieros del Instituto Superior Tecnológico República Federal de Alemania, aplicación de los Índices Financieros, propuesta de una misión y visión financiera, objetivos financieros, estados proformas.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

(Fierro, 1994)

“Planeación: Es prever las actividades que se desarrollan a corto plazo y largo plazo en la vida económica de una empresa en marcha o proyecto”. (p.204)

Planeación Estratégica: Es prever las actividades bajo un direccionamiento estratégico con base en los resultados de un diagnóstico empresarial que comprende el análisis externo e interno, conjugando las fortalezas y debilidades, con las oportunidades y amenazas, para lograr el objetivo financiero de crecimiento y desarrollo, mediante la definición de la visión, misión y estrategia competitiva.

“Presupuesto Estratégico: Son los planes y proyectos de mejoramiento continuo para lograr sostenibilidad del negocio”. (p.204)

(Serna, 1994)

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p.5)

(James, 1997)

Planeación Financiera: Significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y sopesar los efectos de las varias alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde va (no sólo el curso más probable de los eventos, sino las desviaciones de los resultados más probables). Si las cosas resultan favorables, la compañía debe tener un plan de apoyo, de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras.

Estos pasos llevan a un plan o estrategia financiera que abarca las decisiones de inversión, financiamiento y dividendos de la compañía. (p.799)

(J. Fred Weston, 1994)

Administración Financiera: Es muy importante en todo tipo de empresa, pues incluye bancos y otras instituciones financieras, así como empresas industriales y negocios al menudeo. La administración financiera también es importante en las operaciones del gobierno, desde escuelas hasta hospitales y departamentos de carretera. Los tipos de empleo que se encuentran en la administración financiera oscilan desde aquellos en que se toman decisiones con relación a la expansión de plantas industriales hasta aquellos en que se eligen los tipos de valores que se deben emitir para financiar una expansión. (p. 6-7)

1.1.1 Formulación del Problema de investigación

¿Cómo el Diseño de un Plan Financiero influye en el mejoramiento de la gestión financiera del Instituto Superior Tecnológico República Federal de Alemania, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo?

1.1.2 Delimitación del Problema

Las delimitaciones de la presente investigación son:

a) De contenido:

- **Campo de Acción:** Área financiera.
- **Objeto de Estudio:** Gestión financiera.

b) Espacial:

- **Empresa:** Instituto Superior Tecnológico República Federal de Alemania.
- **Provincia:** Chimborazo
- **Ciudad:** Riobamba
- **Dirección:** Veloz 32-12 y Vargas Torres.
- **Temporal:** 3 – 5 años

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un Plan Financiero para optimizar la gestión financiera con el fin de mejorar la rentabilidad y el rendimiento económico del Instituto Superior Tecnológico República Federal de Alemania, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Establecer las bases teóricas y conceptuales de la planeación financiera, estrategias financieras e indicadores de gestión para mejorar la gestión financiera.
2. Realizar el análisis y evaluación de los aspectos financieros, mediante proyecciones e indicadores financieros y pronosticar los resultados de la gestión financiera.
3. Esbozar una propuesta de un plan financiero para la optimización de los recursos financieros de la Institución que enmarque los objetivos y estrategias financieras, la misma que se base en la situación financiera actual.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El Instituto Superior Tecnológico República Federal de Alemania al ser una unidad educativa se encuentra en la obligación de presentar el plan financiero, ya que exige su presentación dentro del plan estratégico, la misma carece de un diseño de un plan financiero acorde a sus necesidades.

El Diseño de un plan financiero permite a la Institución educativa mejorar los índices de liquidez, rentabilidad, solvencia. A la vez evaluar el nivel de cumplimiento de los mismos para fijar la responsabilidad en cada uno de los movimientos monetarios.

El Diseño de un Plan Financiero del Instituto Superior Tecnológico República Federal de Alemania permite determinar el nudo crítico de la Institución que se genera en el área financiera, con el fin de establecer los pronósticos, metas económicas y financieras

para mejorar la rentabilidad, sustentabilidad de la Institución, a través de procedimientos de tipo administrativo y estudios financieros utilizando los diversos indicadores para obtener resultados para la aplicabilidad en el Instituto.

Con la información que se obtenga de datos bibliográficos y de la investigación se podrá generar un marco teórico que permite definir un enfoque más profundo del tema a ser investigado acerca de la planeación financiera para implantar el modo por el cual los objetivos financieros pueden ser logrados.

Desde del aspecto metodológico se realiza una investigación cuantitativa y cualitativa, a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos tales como la observación, entrevista, encuestas la misma que permite obtener información para minimizar riesgos en cada uno de los recursos financieros y operativos.

Se aplican los conocimientos adquiridos en la formación estudiantil en la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, además esta investigación sirve como fuente de información para otras escuelas de la facultad, y así generar una formación integral en los estudiantes.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

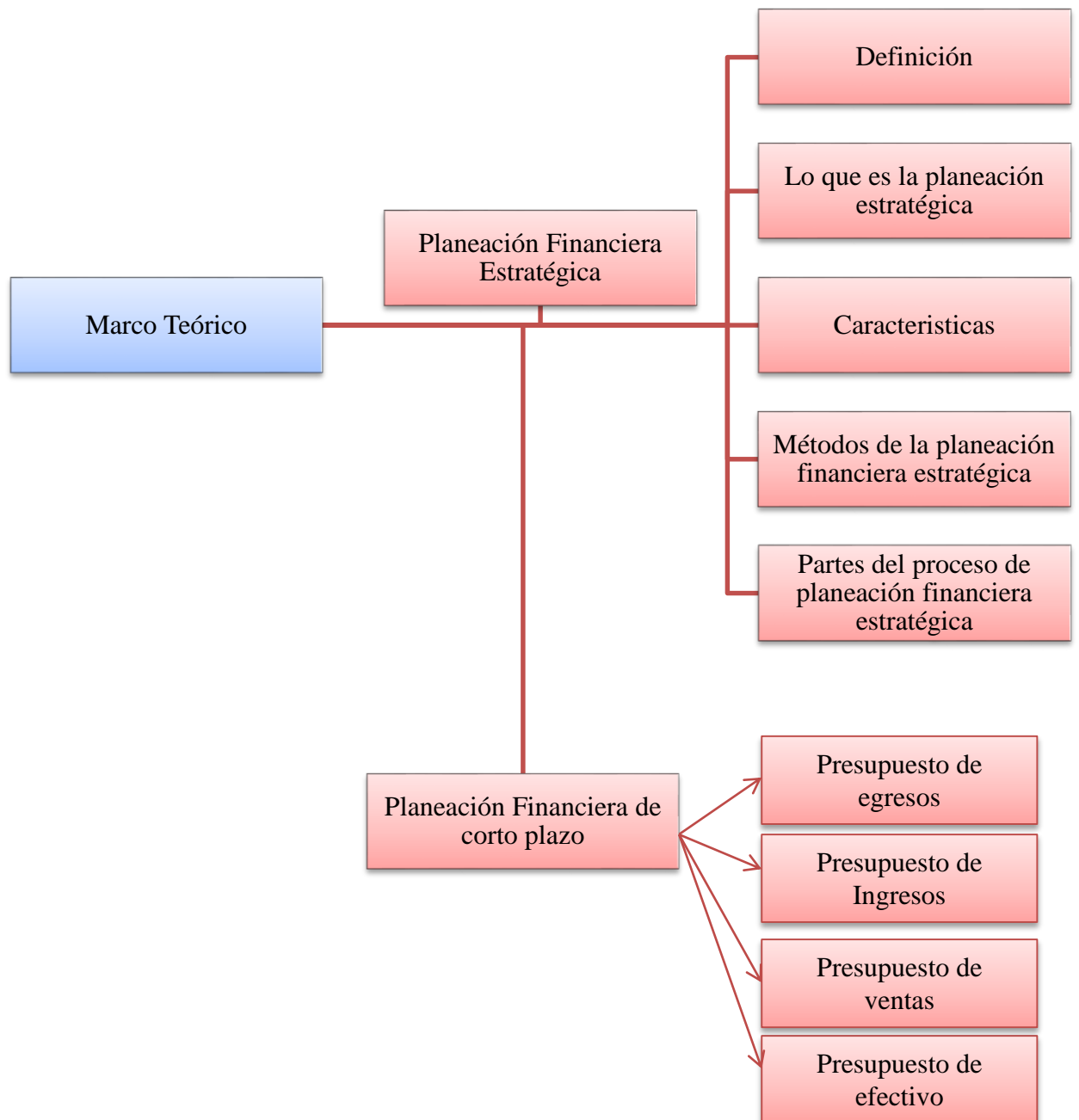


Gráfico 1: Hilo Conductor
Fuente: Marco Teórico
Realizado por: Miryam Gaglay

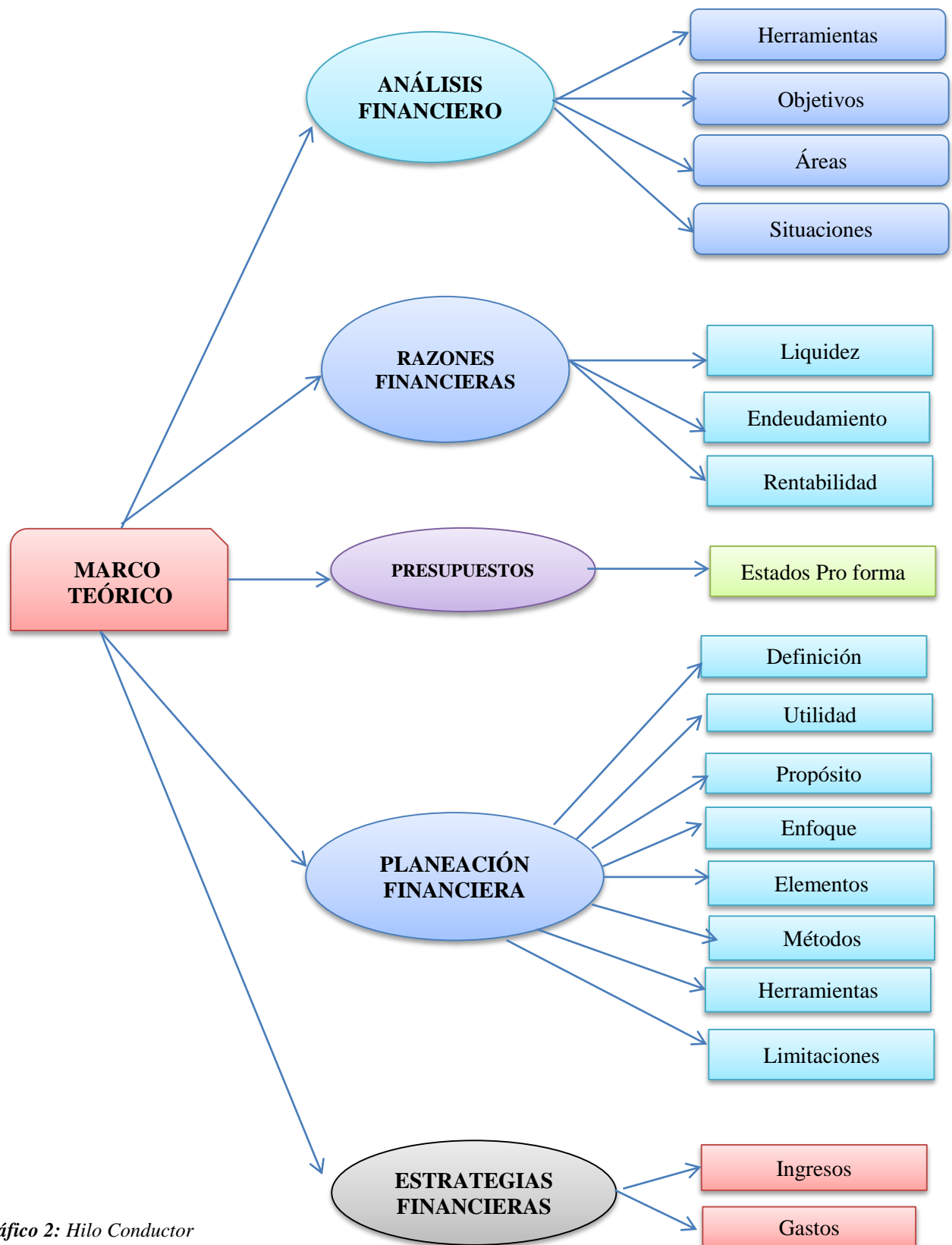


Gráfico 2: Hilo Conductor
Fuente: Marco Teórico
Realizado por: Miryam Gaglay

2. Planeación

(Estupiñan Gaitán & Estupiñan Gaitán , 2006)

“Es el proceso en el que se proyectan los objetivos y planes de la empresa a corto y largo plazo, organizándose separadamente la planeación estratégica de la financiera”.(p.215)

2.1 Planeación Financiera Estratégica

(Ortega, A. 2008)

Es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad.

La planeación estratégica financiera implica la toma de decisiones de carácter financiero de efectos duraderos y difícilmente reversibles. Es una planeación de largo plazo que consiste en la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades. Realiza un análisis del entorno y de los recursos que le permitan a una organización establecer misiones, objetivos y metas financieras por alcanzar.

Según el enfoque tradicional, al hablar de los presupuestos como elementos fundamentales de la planeación financiera, las entidades los preparan con la visión táctica de la planeación, es decir, a corto plazo, que por lo general es de un año.

Desde la perspectiva estratégica, la función de los presupuestos abarcaría periodos más largos de planeación y permitiría establecer bases sólidas de crecimiento y desarrollo para las organizaciones que lo apliquen año con año, pero con una proyección de largo plazo, o sea, de cinco años.

Sin embargo, con el nuevo enfoque que surge de la planeación estratégica, los presupuestos no tendrían que referirse a largo plazo para ser vistos desde una perspectiva de estrategia, sino que podría ser a menos de un año con una relevancia e importancia de tal magnitud que represente un proceso de toma de decisiones cruciales e inmediatas de parte de los más altos niveles de la empresa. (p.199)

Al delimitar el concepto de planeación estratégica a las finanzas en la empresa surge el concepto de planeación financiera, el cual “establece la manera en que se logran las metas financieras”. También “ayuda a establecer objetivos concretos que motiven a los directivos y proporcionen estándares para medir los resultados”.

2.1.1 Lo que es la planeación estratégica

(Ortega, A. 2008)

Es un proceso para:

1. Analizar las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y financiamiento de las que dispone la empresa.
2. Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
3. Elegir las opciones.
4. Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos.(p.200)

Es una herramienta o técnica financiera.

Deben aplicarla el administrador financiero, el gerente de finanzas, el contralor, etcétera.

El objetivo principal es la evaluación futura de la empresa.

Gráfico 3: Características

Fuente: Ortega Alfonso – *Planeación Financiera Estratégica*

Realizado por: Miryam Gaglay

2.1.2 Métodos de la planeación financiera estratégica

Es el orden que se sigue para separar, conocer y proyectar los elementos descriptivos y numéricos necesarios para la evaluación futura de la empresa.

- Punto de equilibrio.
- Planeación de utilidades.
- Apalancamiento y riesgo de operación.
- Apalancamiento y riesgo financiero.

- Pronóstico financiero.
- Estado de origen y aplicación de fondos pro forma.(p.200)

2.1.3 Partes del proceso de planeación financiera estratégica

- **Fines.** Especificar las metas y objetivos.
- **Medios.** Elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que habrán de alcanzarse los objetivos.
- **Recursos.** Determinar los tipos y la cantidad de recursos que se necesitan, así como definir cómo se van a adquirir, generar y asignar.
- **Realización.** Delinear los procedimientos para tomar decisiones.
- **Control.** Prever o detectar errores o fallas, prevenirlos y corregirlos. (p.200 - 201)

2.2 Planeación Financiera de corto plazo

(Ortega, A. 2008)

2.2.1 Presupuesto de egresos

El presupuesto de egresos está integrado por:

- Presupuesto de inventarios, producción, costo de producción y compras.
- Presupuesto de costo de distribución y administración (incluye los presupuestos de gastos de venta y gastos de administración).
- Presupuestos de impuestos sobre la renta.
- Presupuesto de aplicación de utilidades.
- Presupuesto de otros egresos.
- Presupuesto de inversiones a más de un año.(p206)

2.2.2 Presupuesto de ingresos

(Ortega, A. 2008)

“El cómputo anticipado de los ingresos, es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestal, ya que este renglón proporciona los medios para poder efectuar las operaciones”. (p.206)

“El Presupuesto de ingresos está formado por el presupuesto de ventas y el presupuesto de otros ingresos”. (p.206)

2.2.3 Presupuesto de Ventas

En el pasado, las ventas estaban consideradas y supeditas a la habilidad de los vendedores. Hoy, las técnicas aplicadas en la administración por la gama integral de la mercadotecnia dan lugar a especulaciones más o menos precisas en los resultados; tan es así que para determinar el presupuesto de ventas se han encontrado diversos métodos que sirven para pronosticarlas de forma muy acertada.

Las ventas son factores con diversos caracteres que marcan los procedimientos para el logro del presupuesto de ventas. Entre los factores específicos de ventas se pueden mencionar los siguientes:

Los factores de ajuste son aquellos que, por causas fortuitas no recurrentes, influyen en el pronóstico de las ventas. Pueden tener un efecto perjudicial o saludable. Los factores de efecto perjudicial son aquellos que afectan a la baja las ventas del periodo anterior y que deberán tomarse en cuenta para el presupuesto de los ingresos del ejercicio siguiente; como ejemplo de estos factores se pueden citar los siguientes: (p.206-207)

- Huelga
- Incendio
- Inundación
- Rayo

Los factores de cambio se refieren a las modificaciones que van a efectuarse y que influirán en las ventas como:



Gráfico 4: Factores de cambio

Fuente: Ortega Alfonso – Planeación Financiera Estratégica

Realizado por: Miryam Gaglay

Las corrientes de crecimiento son factores que se refieren al desarrollo en las ventas, toman en cuenta estrategias efectuadas por la empresa, como los créditos mercantiles al margen de otras ramas productivas, o el desarrollo o expansión, con los cuales se tendrá un incremento en las ventas.

Las fuerzas económicas generales son factores externos que también influyen en el momento de cuantificar las ventas: precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y crédito, ingreso y producción, ingreso per cápita, por ocupación, por clase, por zona, etcétera. Representan una serie de factores externos que influyen en las ventas, son un estado de situaciones y no algo preciso y se explican en términos cualitativos. El problema surge cuando se hace referencia a ellos en términos cuantitativos.

Los factores de influencia administrativa son de carácter interno de la entidad económica y se refieren a las decisiones que deben tomar los directivos después de considerar los factores específicos de ventas y los elementos específicos que, desde luego, repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas. Dichas decisiones, después de conocer los elementos específicos de ventas y las fuerzas económicas generales, pueden cambiar la naturaleza o tipo de producto, estudiar la nueva política de mercados, aplicar otra política de publicidad, variar la política de producción o la de precios, etcétera.(p.207)

La fórmula del presupuesto de ventas es la siguiente:

$$PV = [(V \pm f)E]\Delta$$

Donde:

PV = Presupuesto de ventas.

$V \pm$ = Ventas del año anterior.

F = Factores específicos de ventas.

- a) Factores de ajuste.
- b) Factores de cambio.
- c) Factores corrientes de crecimiento.

E = Fuerzas económicas generales (% estimado de realización prevista).

Δ = Influencia administrativa (% estimado de realización por la administración).

2.2.4 Presupuesto de otros ingresos

(Ortega, A. 2008)

Se refiere a ingresos propios y ajenos que no son los normales que tiene una entidad, por ejemplo:

Préstamos y operaciones financieras en los que se integran aspectos bancarios, refaccionarios, deshabilitación y avío, emisión de obligaciones, hipotecas y aumentos de capital por entregas en efectivo, entre otros.

Es común que dentro de este presupuesto se encuentre lo referente a otras ventas que, por cierto tienen las mismas características de no ser básicas, ni propias ni normales; entre éstas se encuentran las ventas de activos fijos, de desperdicios, de socios etcétera.

El presupuesto está integrado por los presupuestos de inventarios y de producción, el costo de producción y las compras.

El presupuesto de costo de distribución se divide en tres partes: costo de ventas, de administración y financieros.

- Presupuesto de inversiones.

- Presupuesto de impuestos (sobre utilidades)
- Presupuesto de aplicación de utilidades.
- Presupuesto de otros egresos.
- Presupuesto de inventarios.(p.210)

El Presupuesto de producción está basado en las ventas previstas y en la determinación de un inventario base, o sea, deben calcularse las ventas y un inventario base para determinar la producción.

El presupuesto de compras se refiere sólo a las compras de materia prima. Para su realización es necesario conocer la cantidad de material que se requerirá para producir los volúmenes indicados en el presupuesto de producción.

El presupuesto de costos de distribución está integrado por los gastos de venta, de administración y algunos gastos financieros.

El presupuesto de gastos de venta está integrado por los gastos erogados por las actividades tendentes a realizar la función de ventas, desde que el producto fue fabricado hasta que es puesto en manos del cliente.

El presupuesto de publicidad es el de medios necesarios para despertar el interés de los consumidores potenciales y crear hábitos de compra mediante mensajes, así como el efecto que produzca la presentación del producto, los beneficios que ofrezca, su calidad, etcétera.

El presupuesto de gastos de administración se incluye los gastos que se derivan en forma directa de las funciones de dirección de control de las diversas actividades de la empresa, ya que su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio particular en que se desarrolle.

El presupuesto de gastos financieros se determina en forma similar a los demás presupuestos de gastos y en él se engloban todas las erogaciones provenientes de

intereses sobre créditos contratados para financiar el programa de operaciones; por ejemplo préstamos de habilitación o avío, préstamos refaccionarios y, en general, todas las erogaciones necesarias para darle fondos a la empresa. (p.211 - 212)

2.2.5 Presupuesto de efectivo

(Ortega, A. 2008)

Se refiere sobre todo a la cantidad de efectivo que la empresa debe tener siempre disponible para poder afrontar las necesidades ordinarias de recursos para efectuar las erogaciones correspondientes. El nivel de efectivo con que cuenta una empresa involucrará los ingresos y egresos, cuya diferencia será el total del efectivo que se posea. Como ya se mencionó, es importante conocer el nivel del efectivo con la finalidad de solventar las obligaciones y requerimientos de la empresa; por tanto, para elaborar el presupuesto se debe considerar el importe a los cobros a clientes, la cantidad de salarios a los trabajadores, los pagos a proveedores, el impuesto al valor agregado, las inversiones en equipo, los dividendos a los socios o accionistas y el reparto de PTU, entre otras operaciones, cuyas cantidades deberán determinarse con base en el entorno de operaciones que genera cada uno de estos conceptos.(p.214)

2.2.6 Presupuesto Financieros

Es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, es decir de la composición y relación que debe existir entre los activos, los pasivos y el capital. Su objetivo se resume en dos factores: liquidez y rentabilidad.(p215)

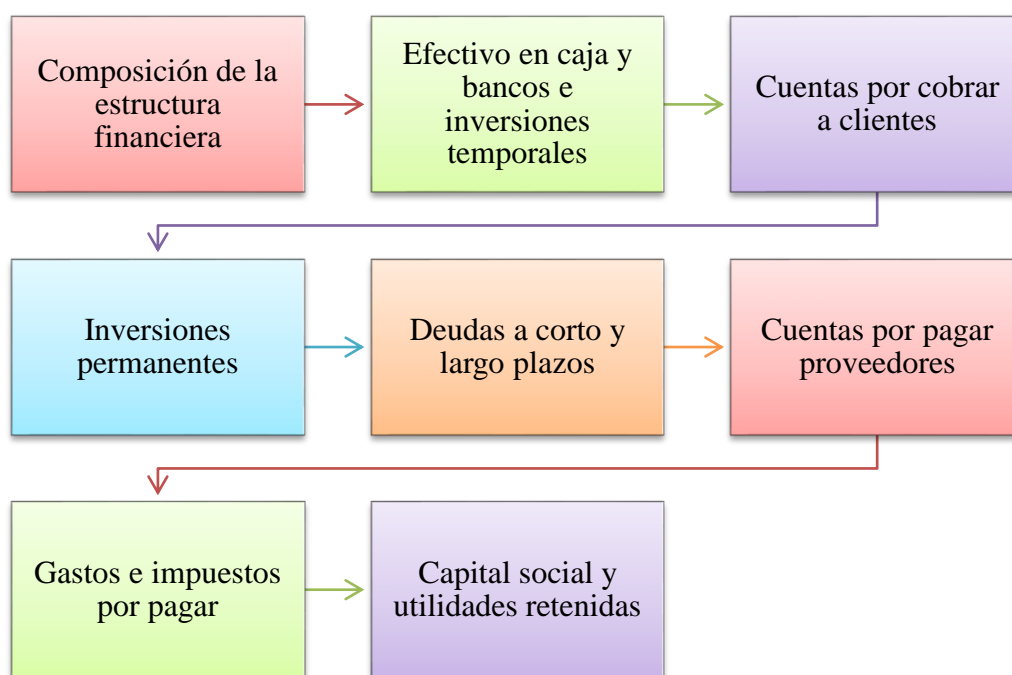


Gráfico 5: Presupuesto Financiero

Fuente: Ortega Alfonso – Planeación Financiera Estratégica

Realizado por: Miryam Gaglay

2.3 Análisis Financiero

(Baena, 2010)

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisiones. (p.12)

2.3.1 Herramientas para evaluar la situación financiera de una empresa

(Baena, 2010)

- Estados financieros: Conocimiento de la estructura de los estados financieros de propósito general y específico, lectura horizontal y vertical, lectura e interpretación de los estados financieros.
- Indicadores Financieros: Análisis por medio de razones e indicadores financieros, movimientos de efectivo, análisis de fuentes y aplicación de fondos, flujo de caja. (p.17)

2.3.2 Objetivos del análisis financiero

(Baena, 2010)

1. Analizar las tendencias de las diferentes cuentas que constituyen el balance general y el estado de resultados.
2. Mostrar la participación de cada cuenta, o subgrupo de cuentas, con relación al total de partidas que conforman los estados financieros.
3. Calcular y utilizar los diferentes índices financieros para el análisis de la información contable.
4. Explicar la importancia del concepto de capital de trabajo de una empresa.
5. Preparar y analizar el estado de movimientos de fondos de una organización, resaltando su importancia en el análisis financiero.
6. Conocer, estudiar, comparar y analizar las tendencias de las diferentes variables financieras que intervienen o son producto de las operaciones económicas de una empresa.
7. Evaluar la situación financiera de la organización; es decir, su solvencia y liquidez, así como su capacidad para generar recursos.
8. Verificar la coherencia de los datos informados en los estados financieros, con la realidad económica y estructural de la empresa.
9. Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y recuperabilidad.
10. Determinar el origen y las características de los recursos financieros de la empresa: de dónde provienen, cómo se invierten y qué rendimiento generan o se puede esperar de ellos. (p.17)

En general, los objetivos del análisis financiero se fijan en la búsqueda de la medición de la rentabilidad de la empresa, a través de sus resultados y en la realidad y liquidez de su situación financiera; es decir, para determinar su estado actual y predecir su evolución en el futuro. Por lo tanto, el cumplimiento de estos objetivos dependerá de la calidad de los datos, cuantitativos y cualitativos, e informaciones financieras que sirven de base para el análisis. (p.18)

2.3.3 Áreas de interés en el análisis financiero

(Baena, 2010)

“El análisis financiero examina los diversos aspectos de la situación financiera de la empresa, entre ellos los resultados operacionales. Para el logro de los objetivos, se determinan cinco áreas”. (p.21)

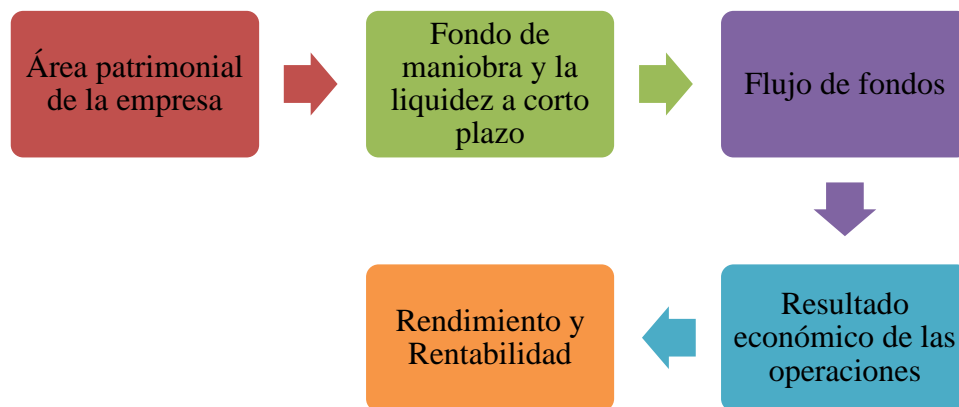


Gráfico 6: Áreas de análisis financiero

Fuente: Baena Toro, Diego – *Análisis Financiero Enfoque y Proyecciones*

Realizado por: Miryam Gaglay

2.3.4 Situaciones que afectan a la empresa

(Baena, 2010)

Toda empresa debe trabajar para alcanzar dos propósitos, desde el punto de vista financiero. Estas dos situaciones, tan relevantes como el endeudamiento, afectan a la empresa en su desempeño diario y operacional; son ellas, la liquidez y la rentabilidad.

Liquidez: Definida como la capacidad financiera de la empresa para generar los flujos de fondos y así responder por sus compromisos en el corto plazo, tanto operativos como financieros. El problema inmediato que debe resolver el administrador, gerente o analista financiero, es el exceso de liquidez. (p.21)

(Baena, 2010)

“Rentabilidad: Es la utilidad, comparada con la inversión u otro rubro de los estados financieros”. (p.22)

En el manejo de la liquidez y rentabilidad de una determinada empresa, se presentan cuatro combinaciones.

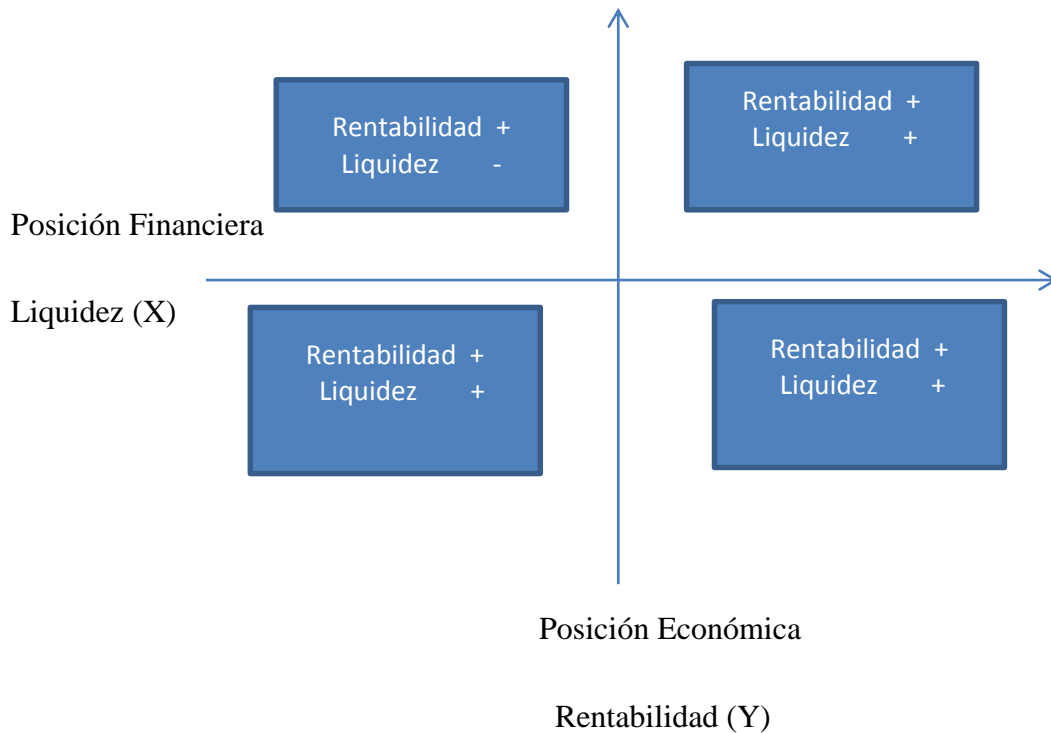


Gráfico 7: Manejo de la liquidez y rentabilidad

Fuente: Baena Toro, Diego – Análisis Financiero Enfoque y Proyecciones

Realizado por: Miryam Gaglay

2.3.5 Riesgo

El riesgo es medible por muchos métodos de análisis.

Tabla 1: Riesgo

Origen	Posible solución
La naturaleza y el monto de las inversiones ha cambiado en forma significativa.	Aplicación de procedimientos para asegurar la actualización de los sistemas de control.
Condiciones recesivas de la economía ocasionan problemas de liquidez y generan la venta de inversiones a valores desfavorables.	Análisis de ventas efectuadas antes y después del cierre del ejercicio para prever posibles pérdidas.

La caja popular cooperativa entró en cesación de pagos.	Análisis de la posibilidad de recuperar los activos.
No se dispone de información oportuna y confiable de las empresas en las que se han efectuado las inversiones para registrar las correspondientes proporciones en sus resultados.	Análisis de posibilidades de información gerencia, de mercados, etcétera.

*Fuente: Ortega Alfonso – Planeación Financiera Estratégica
Realizado por: Miryam Gaglay*

2.3.6 Tipos de riesgo

(Ortega, A. 2008)

Riesgo económico

En el riesgo inherente al giro de la empresa. Es la incertidumbre o variabilidad relativa de los resultados de la empresa que dependen del ramo de la actividad, del tipo de operación, del tipo de producto o servicio (sea de consumo o de producción, durable o perecedero) y la característica de la demanda del mercado (cíclica o variable).

Riesgo financiero

Es el riesgo de no obtener remuneración de la inversión. Está relacionado con la remuneración del capital de terceros y corresponde a la variabilidad de los rendimientos para el accionista ordinario. Es consecuencia de la estructura de las fuentes de recursos de la empresa (de pasivos, cobrables o no) sobre todo en términos de endeudamiento relativo. Está ligado a la proporción entre el empleo de recursos que exigen remuneración fija y prioritaria, y la remuneración de los accionistas ordinarios.

Riesgo crediticio

Es el que depende básicamente de dos tipos de factores:

- a) *Internos*, en los cuales la administración tiene amplias posibilidades de actuación.
- b) *Externos*, no dependientes de la administración, tales como la inflación, la depreciación no prevista de la moneda local, desastres climáticos, etcétera.

Riesgo de liquidez

Ocurre sobre todo cuando no se puede atender las demandas de los depositantes. En estos casos los bancos buscan atraer fondos para financiar la corrida a altos precios, ya sea comprando fondos caros o quemando activos. Con frecuencia, este riesgo se mide por las pérdidas netas de créditos.

Riesgo de tasa de interés

Éste ha ido creciendo a medida que fue consolidándose un proceso de sensibilidad y de volatilidad de las tasas de interés que comenzó en los países desarrollados, en 1996, para hacerse más evidente a partir de 1999.

Riesgo de tipo de cambio

Se deriva de posiciones que les han sobrevenido a los bancos, es decir, cuando los activos en moneda extranjera son menores que los pasivos en moneda extranjera. Con el riesgo del tipo de cambio, también pueden verse afectados otros activos, lo cual formaría parte de estos efectos del riesgo crediticio.

Riesgo de fraude

Ha sido de gran importancia en el sector financiero tanto para depositantes como para empresas de seguros. En los países donde se citan fraudes, las violaciones a las normas de supervisión bancaria constituyen una de las causas más importantes de quiebras bancarias.

Riesgo de capitalización

Es la probabilidad de que una empresa financiera pierda su patrimonio neto. Esto significa que los costos derivados de sus riesgos equiparen o superen el monto del patrimonio neto. (p.173)

2.3.7 Punto de Equilibrio:

(Ortega, A. 2008)

Es una técnica de análisis muy importante que se usa como instrumento de planeación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas.

El punto de equilibrio se define como el momento o punto económico en que una empresa no genera utilidad ni pérdida; es decir, el nivel en que la contribución marginal (ingresos variables menos costos y gastos variables) es de tal magnitud que paga con exactitud los costos y gastos. (p.222)

Para la determinación del punto de equilibrio se deben conocer los costos fijos y variables de la empresa.

- Son costos variables los que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas; por ejemplo: materia primas, mano de obra a destajo, comisiones, etc.
- Son costos fijos los que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia es constante, como la renta del local, los salarios, las depreciaciones, las amortizaciones y otros. Además, se debe conocer el precio de venta de los productos que fabrique o comercialice la empresa, así como el número de unidades manufacturadas.

FÓRMULA

$$P.E \$ \frac{\frac{Costos Fijos}{Costos Variables}}{1 - \frac{Ventas Totales}}{Ventas Totales}$$

Razones Financieras

(Ortega, A. 2008)

Uno de los instrumentos que más se emplean para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las razones financieras, ya que pueden medir en alto grado la eficacia y comportamiento de la organización. Presentan una perspectiva amplia

de la situación financiera y pueden precisar el alto grado de liquidez y de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las razones financieras son comparables con las de la competencia y lleva el análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales. (p.223)

2.3.8 Razones de Liquidez

(Ortega, A. 2008)

La liquidez de una organización se juzga por la capacidad para saldar las obligaciones de corto plazo que se han adquirido a medida que se vencen. No sólo se refiere a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. (p.223)

- ❖ Capital neto de trabajo (CNT). Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

$$\text{CNT} = \text{Pasivo Corriente} - \text{Activo corriente}$$

- ❖ Índice de solvencia (IS). Éste considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la actividad.

$$IS = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- ❖ Índice de la prueba del ácido. Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que éste es el activo con menor liquidez.

$$\text{Ácido} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- ❖ Rotación de Inventarios (RI). Éste mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.

$$RI = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario Promedio}}$$

- ❖ Plazo promedio de inventario (PPI). Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

$$PPI = \frac{360}{\text{Rotación del inventario}}$$

- ❖ Rotación de Cuentas por Cobrar (RCC). Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$RCC = \frac{\text{Ventas Anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

- ❖ Plazo promedio de Cuentas por Cobrar (PPCC). Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

$$PPCC = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

- ❖ Rotación de cuentas por pagar (RCP). Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$RCP = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

- ❖ Plazo promedio de cuentas por pagar (PPCP). Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa. (p.223-224)

$$PPCP = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

2.3.9 Razones de endeudamiento

(Ortega, A. 2008)

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, que son de gran importancia porque las deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

- Razón de endeudamiento (RE). Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$RE = \frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total}$$

- Razón Pasivo – Capital (RPC). Indica la relación entre los fondos de largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.

$$RPC = \frac{Pasivo\ a\ largo\ plazo}{Capital\ Contable}$$

- Razón pasivo a capitalización total (RPCT). Sirve para calcular el porcentaje de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores, incluyendo las deudas a largo plazo, como el capital contable.

El análisis de razones financieras es una de las formas de medir y evaluar el funcionamiento es una de las formas de medir y evaluar el funcionamiento de la empresa y la gestión de sus administradores. (p.225)

2.3.10 Razones de Rentabilidad

(Ortega, A. 2008)

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o de la inversión de los dueños.

- Margen bruto de utilidades (MB). Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

$$MB = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo vendido}}{\text{Ventas}}$$

- Margen de Utilidades operacionales (MO). Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales. Determinan sólo la utilidad de la operación de la empresa.
- Margen neto de utilidades (MN). Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos, incluidos los impuestos.
- Rotación del activo total (RAT). Indica la eficiencia con la que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

$$RAT = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos Totales}}$$

- Rendimiento de la inversión (REI). Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$REI = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos Totales}}$$

- Rendimiento del capital común (CC). Indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable.

$$CC = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos} - \text{Dividendos preferentes}}{\text{Capital contable} - \text{Capital preferente}}$$

- Utilidades por acción (UA). Representa el total de las ganancias que se obtienen por cada acción ordinaria vigente.

$$UA = \frac{\text{Utilidades disponibles para acciones ordinarias}}{\text{Número de acciones ordinarias en circulación}}$$

- Dividendos por acción (DA). Representa el monto que se paga a cada accionista al terminar el periodo de operaciones.(p.225-226)

$$DA = \frac{\text{Dividendos pagados}}{\text{Número de acciones ordinarias vigentes}}$$

2.4 Estados Presupuestados

2.4.1 Presupuestos

(Ortega, A. 2008)

Es una declaración de los resultados esperados y expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o de horas de trabajo, unidades de producto, horas – máquina o cualquier otro término que se pueda medir en forma numérica.

La preparación de un presupuesto depende de la planeación. El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas compañías y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital y uso de trabajo o de horas- máquina esperada.

El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar de control sensible a menos que refleje los planes. Una de las principales ventajas de la elaboración del presupuesto es que obliga a los directivos a planear. (p.227)

2.4.2 Tipos de Presupuestos

- ✓ Presupuesto de ingresos: proyecta las ventas futuras.
- ✓ Presupuesto de gastos: presenta las actividades primarias emprendidas por una unidad y asigna un valor en dólares a cada una.
- ✓ Presupuesto de utilidades: se usa por unidades distintas dentro de una organización que cambian ingresos y gastos para determinar la contribución de la unidad de las utilidades.
- ✓ Presupuesto de efectivo: anticipa cuánto efectivo tendrá disponible una organización y cuánto necesitará para cubrir sus gastos.
- ✓ Presupuesto de gastos de capital: pronostica inversiones en propiedades, edificios y equipo principal.(p.227-228)

2.5 Estados Pro forma

(Ortega, A. 2008)

Los Estados pro forma se proyectan en forma financiera. Es normal que los datos se pronostiquen con un año de anticipación. Los estados de ingresos pro forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el balance pro forma muestra la posición financiera esperada; es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.(p.228)

2.5.1 Estado de resultados pro forma

(Ortega, A. 2008)

Consiste en utilizar un método porcentual de ventas, el cual predice las ventas para luego establecer el costo de los bienes vendidos, los costos de operación y los gastos de intereses en forma de porcentaje de ventas proyectadas. Los porcentajes empleados tienen cierta probabilidad de ser los porcentajes de ventas de estos renglones del año precedente. (p.228)

2.5.2 Estado de situación financiera o balance proforma

(Ortega, A. 2008)

Se dispone de varios métodos abreviados para elaborar el balance general pro forma.

Quizá sea el mejor método de cálculo de estimación y de uso más generalizado.

Se estiman los valores de ciertas cuentas del balance general, en tanto que otros se acumulan. Debe utilizarse el financiamiento externo como una cifra de equilibrio o balance. El método de cálculo – estimación es el que se utiliza para la elaboración del balance general pro forma en el que se computan los valores de ciertas cuentas; y mientras otros se calculan, aquí se utiliza el financiamiento externo de la compañía como cifra de equilibrio.(p.228)

2.6 Planeación financiera

(Estupiñan Gaitán & Estupiñan Gaitán , 2006)

Incluye el presupuesto de inversión, de financiación y de ingresos, costos y gastos de un período, coordinándose todas las proyecciones conjuntamente para que salga de ella el Cash Flow mensual, para ir efectuándose la comparación con las ejecuciones y así analizar sus variaciones, determinando responsabilidades y proponiendo los cambios necesarios y en general si son posibles, para adoptar alternativas de inversión y de financiación. (p.215)

(Ortega, A. 2008)

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requiere para lograrlo.

También se puede decir que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decir que acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados:

1. La planeación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades, la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planeación de utilidades se obtiene por medio de los estados financieros proforma que muestra los niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles para la planeación financiera interna y son parte de la información que exige los prestamistas.(p.192)

2.6.1 La planeación financiera es útil para:

- a) Analizar las influencias mutuas entre las opciones de inversión y financiación de las que dispone la empresa.

- b) Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas, y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
- c) Decidir que opciones adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final)
- d) Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

2.6.2 Propósito

El propósito de la planeación es:



Gráfico 8: *Propósito de la Planeación Financiera*
Fuente: Ortega Alfonso – *Planeación Financiera Estratégica*
Realizado por: Miryam Gaglay

2.6.3 Enfoque de la planeación financiera

(Ortega, A. 2008)

- Cambiar la dirección que lleva la empresa.
- Acelerar el crecimiento y la productividad.
- Mejorar la administración y el personal.
- Propiciar el flujo de ideas estratégicas para que las tome en consideración la alta dirección.
- Concentrar recursos en casos o asuntos importantes.
- Desarrollar mejor información para que la alta dirección tome mejores decisiones.
- Desarrollar un marco de referencia para los presupuestos y planes de operación a corto plazo.

- Analizar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades para conocer mejor el potencial de la empresa.
- Desarrollar una mejor coordinación de actividades dentro de la organización.
- Desarrollar una comunicación óptima.
- Mejorar el control de las operaciones.
- Dar seguridad a los gerentes al proveerlos de un mejor entendimiento de los cambios del medio ambiente y de la habilidad de la empresa para adaptarse.
- Ejercicio mental.
- Entrenamiento del personal.
- Proveerse de un documento en el que se indique a dónde va la empresa y como llegara ahí.
- Establecer objetivos más realistas urgentes y alcanzables.
- Diversificar.(p.194)

2.6.4 Elementos de la planeación financiera

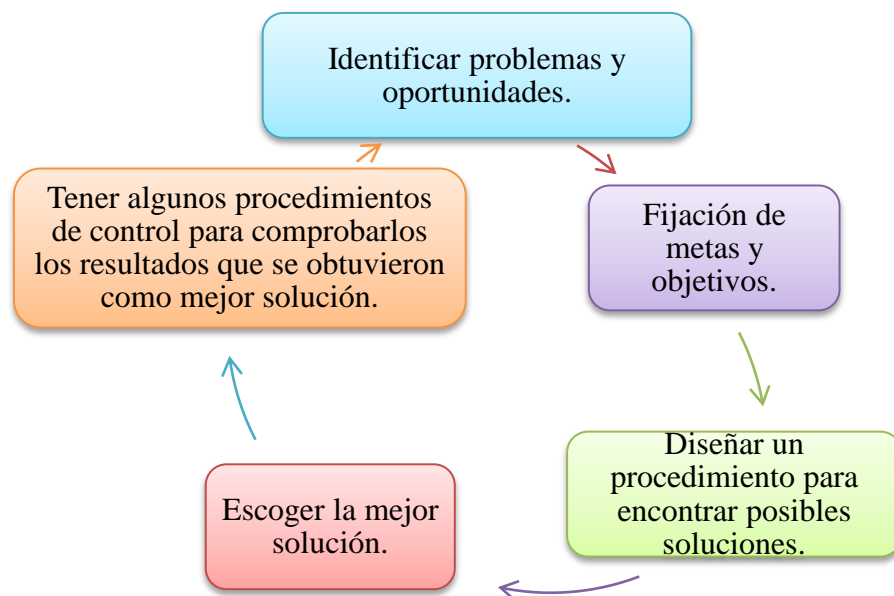


Gráfico 9: Elementos de la planeación financiera
Fuente: Ortega Alfonso – Planeación Financiera Estratégica
Realizado por: Miryam Gaglay

2.6.5 Métodos de planeación financiera

(Ortega, A. 2008)

Existen diversos métodos de planeación financiera que se definen como sigue: tienen por objetivos aplicar las técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras prevalecientes en el futuro que serán básicas para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones en épocas normales de inflación. (p.197)

Según Perdomo Moreno, los métodos de planeación financiera se clasifican de la siguiente manera:

- 1) *Punto de equilibrio global*. Es el punto donde se igualan los importes de ventas con los costos fijos y variables de una organización.
- 2) *Punto de equilibrio de las unidades de producción*. Es el método que tiene como propósito determinar el número de unidades que una empresa debe producir y vender para igualar el importe derivado de ellas con los costos fijos y variables.
- 3) *Palanca y riesgo de operación* tiene por objetivo utilizar los costos fijos de una empresa para lograr el máximo rendimiento operativo en función de los cambios de venta.
- 4) *Palanca y riesgo financiero*. Tiene como propósito utilizar los costos por intereses financieros para incrementar la utilidad neta de un negocio en función de los cambios en la utilidad de la operación.
- 5) *Pronósticos financieros*. Pretenden hacer una proyección financiera de la empresa con el propósito de adelantarse a lo que podría pasar en un periodo o ejercicio futuro.
- 6) *Presupuesto financiero*. Son los métodos con que se realiza el cálculo anticipado de los ingresos y los egresos de una organización.
- 7) *Árboles de decisión*. es el método gráfico de planeación que ilustra la toma de decisiones entre diversos caminos de acción como actividades y resultados.
- 8) *Proyecto de inversión*. Es el método que representa el cálculo anticipado del origen y la aplicación de recursos con el propósito de generar ingresos en el largo plazo.
- 9) *Arrendamiento financiero*. Convenio por el cual una persona física o moral, denominada arrendadora, se obliga dar en uso con o sin opción a compra viene

muebles a otra persona, denominada arrendataria, en un plazo pactado con anticipación, a cambio de un pago por rentas. o bien, el acuerdo de venderla a una tercera persona y, a partir del precio entre ambas partes, estipular quien pague los costos de mantenimiento, reparación, impuestos, seguros, etc.

10) *Estado financieros pro forma*. Son los documentos que se elaboran con fechas que representan periodos de ejercicios futuros.(p.197)

2.6.6 Herramientas de la planeación financiera

(Ortega, A. 2008)

El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones y se basa en una eficiencia razonable.



Entre las ventajas de los presupuestos se pueden mencionar las siguientes:

- Investigaciones, estudios y estadísticas cuidadosos.
- Aprovecha características de la condición humana.
- Permite relacionar las actividades de la empresa con la tendencia de los negocios.
- Facilita la función financiera.
- Permite verificar el curso de las operaciones de acuerdo con lo planeado.
- Coordina todas las funciones de la empresa en un esfuerzo común.(p.198)

2.6.7 Limitaciones de la planeación financiera

(Ortega, A. 2008)

Pueden presentarse cambios económicos bruscos, modificación de políticas gubernamentales, alzas o bajas inesperadas en los precios, cambios repentinos en el mercado, levantamiento laborales y otros.

La resistencia por parte del personal, mejor conocida como resistencia al cambio, es el arraigo a las actividades, métodos y políticas tradicionales, así como el desconocimiento de los beneficios que se tendrán en los cambios.

La planeación es costosa, ya que en primera instancia se requiere de personal muy capacitado y con experiencia. También se requiere efectuar investigaciones y obtener información especial, de lo cual resulta que ésta sea cara.

Es un proceso difícil, pues se requiere de personal con creatividad y alto grado de imaginación, capacidad y responsabilidad cuando se vuelven rutinarias y formales las actividades para planear.

Los directivos toman decisiones sin considerar los planes o se preocupan sólo por los problemas de corto plazo sin considerar sus alcances futuros. (p.198)

2.6.8 Objetivos de la gestión financiera

(Ortíz, 2009)

La gestión financiera debe cimentarse en decisiones que contribuyan a la sincronización perfecta de los flujos monetarios, en forma tal que la integración de los recaudados y las disponibilidades iniciales de efectivo permita el cumplimiento oportuno de los compromisos de deuda, como requisito que favorece el mantenimiento de buenas relaciones laborales, comerciales y financieras.

Además, la gestión debe propender por el uso eficiente de recursos, para evitar las situaciones de la saturación o la ausencia de los mismos, toda vez que por ambos caminos se coartan las metas de rentabilidad. (p.12-13)



Gráfico 10: *Objetivos de la gestión financiera*

Fuente: Ortiz Alberto – *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico*

Realizado por: Miryam Gaglay

2.6.9 Etapas de la Planeación Financiera

(Ortiz Gòmez, 1994)

- ✚ Diseño e implementación de sistemas de información gerencial.
- ✚ Diagnóstico estratégico interno y externo.
- ✚ Formulación del plan estratégico global.
- ✚ Formulación de los planes estratégico y táctico y de los programas por área funcional de la organización.
- ✚ Prospección y evaluación financiera de los planes, programas y proyectos.
- ✚ Asignación de recursos.
- ✚ Fijación de los indicadores del desempeño y de los procedimientos administrativos relacionados con el control.
- ✚ Puesta en marcha del plan.
- ✚ Evaluación y monitoreo del cumplimiento.
- ✚ Retroalimentación del proceso de planeamiento cuando las realizaciones se distancian negativamente de los pronósticos.

Etapas N° 1 Diseño e implementación de sistemas de información gerencial

(Ortiz Gómez, 1994)

Al considerar la trascendencia de la recolección, el procesamiento y el análisis de la información, como fundamentos del planeamiento, es irrefutable que la tenencia de información actualizada reviste singular importancia para toda empresa. Por ello, y como campo crucial de apoyo a los objetivos empresariales, cada vez los sistemas de información adquieren mayor trascendencia por la indiscutible incidencia de los mismos sobre los propósitos gerenciales relacionados con la consolidación comercial, la solidez financiera, la modernización de los procesos fabriles y la reacción oportuna de la empresa ante el comportamiento del entorno socioeconómico en sus manifestaciones de políticas gubernamentales, evolución de indicadores económicos , ambiente político legal y conductas de negocios correspondiente a los sectores vitales para la labor de cualquier organización, a saber: proveedores, entidades financieras y canales de distribución. (p.67)

Etapas N° 2 Diagnóstico estratégico interno y externo

(Ortiz Gómez, 1994)

El diagnóstico de cualquier empresa pública o privada se realiza con base en sistemas de información endógena y exógena, tiene el propósito de evaluar las causas del incumplimiento detectado en los planes, representa el soporte para formular los planes estratégicos y tácticos y, en última instancia, constituye el punto de partida de las acciones que puede desplegar la gerencia para asegurar el alcance de los objetivos previstos, con base en el análisis preliminar de información consultada para determinar las amenazas u oportunidades planteadas por el medio, así como las fortalezas y debilidades internas. (p.83)

Etapas N° 3 Formulación del plan estratégico global

(Ortiz Gómez, 1994)

El ejercicio del planeamiento reviste características especiales en función del tiempo. Si es a corto plazo, en el terreno financiero adquiere especial trascendencia el máximo aprovechamiento de los medios productivos y la eficaz administración del capital de trabajo se impone como asunto prioritario de la

gestión. A largo plazo, la proyección empresarial y el pronóstico de las variables constitutivas del crecimiento explican el énfasis puesto en el planeamiento de las necesidades de capital permanente o capital fijo.

Cuando se estratifica el planeamiento en función del tiempo, se acoge el precepto según el cual debe emplearse el término planeación táctica, si las previsiones empresariales consultan la programación de actividades a corto plazo, en tanto que para definir las metas a largo plazo se acude a la planeación estratégica. En estas circunstancias, la estrategia procura resolver qué hacer para afianzar el prestigio comercial y buscar la consolidación financiera, en tanto que mediante la táctica se busca resolver lo relacionado con el cómo hacerlo, incluida la cuantificación de los recursos precisados para el cabal cumplimiento de los planes y la asignación de responsabilidades. (p.86)

La planeación estratégica representa el proceso seguido para establecer los objetivos mercantiles, financieros, sociales y tecnológicos trazados por la gerencia, con base en la constante evaluación de las fuerzas ambientales que contraen o estimulan el crecimiento empresarial y con el propósito de sentar con claridad los fundamentos de la misma (procedimientos, reglas, estrategias, políticas, proyectos, programas y presupuestos).

Etapas N° 4 Formulación de los planes estratégico y táctico y de los programas a nivel funcional

(Ortiz GómeZ, 1994)

“Una vez determinada la estrategia competitiva y definida los objetivos del negocio, se aborda la formulación de los planes estratégica y táctica, especificando los programas coadyuvantes de los mismos para cada una de las áreas que integran la organización”. (p.95)

Etapas N° 5 Proyección y evaluación financiera de los planes, programas y proyectos

(Ortiz Gòmez, 1994)

El planeamiento estratégico demanda la participación activa de la gerencia financiera en la etapa relacionada con la prospección monetaria y la evaluación de los planes, programas y proyectos. El primer concepto recoge la labor relacionada con el costeo y la presupuestación, en tanto que el segundo atañe a la evaluación de los beneficios, mediante la aplicación de indicadores que son una especie de brújula para orientar a la gerencia sobre los programas y proyectos que deben financiarse por el hecho de contribuir al afianzamiento del prestigio empresarial, de interpretar la misión corporativa o de mejorar la rentabilidad de inversionista.

En estas etapas la gerencia financiera debe demostrar la posesión de conocimientos en las áreas contable y económica que serán aplicados en el análisis de proyectos, en la preparación de presupuestos, en la elaboración de los flujos de fondos y en la programación de los desembolsos particulares a los créditos o empréstitos concedidos o por conseguir. De igual modo se le encomienda proponer los criterios financieros que sustentarán las políticas de inventario, dividendos, cartera, endeudamiento, inversión temporal en papeles redimibles a corto plazo y liquidez, ya que dichas políticas tendrán implicaciones directas sobre los flujos monetarios. (p.100)

Etapas N° 6 Asignación de recursos

(Ortiz Gòmez, 1994)

La gerencia financiera interviene activamente como filtro utilizado en el proceso de distribución de recursos, al conocerse que la existencia de múltiples oportunidades de inversión tiene el contrapeso del racionamiento de capitales, como limitante que afecta por igual a las empresas privadas y a las entidades gubernamentales. Esta situación determina para el caso del Estado, la constante búsqueda de fuentes de financiación (incremento de las tasas impositivas, nuevas modalidades de impuestos, crédito y emisión de papeles respaldados por el banco central) con el fin de atender el funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública, con un orden de prioridades que interpreta aspectos sociales, de

desarrollo económico, de imagen ante las banca mundial y de soberanía nacional, que tienen en cuenta al realizar la asignación. (p. 102)

Etapa N° 7 Fijación de los indicadores del desempeño

(Ortiz Gòmez, 1994)

Antes de poner en marcha el plan estratégico es procedente fijar los indicadores del desempeño, que contribuirán a valorar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos, precisar los motivos que explican el distanciamiento entre lo programado y lo ejecutado, y realizar las acciones que aseguran el alcance de los objetivos consignados en el plan.

El Control de los presupuestos no basta para afirmar si la ejecución va por buen o mal camino porque, al fin y al cabo, ellos exteriorizan la fusión de información cuantitativa (unidades por vender, tamaños de compras, inventarios, producción, horas-hombre por invertir, etc.) y monetaria. (p.102)

Etapa N° 8 Puesta en marcha del plan

(Ortiz Gòmez, 1994)

El funcionamiento del planeamiento estratégico impone la adopción del sistema de administración por objetivos que genera una cultura de éxito en la organización, que se concibe como una actitud ante la vida y el trabajo, que incluye la revisión periódica del grado de progreso y que incorpora un programa mediante el cual se busca incentivar al recurso humano, instaurando los círculos de calidad, el plan de sugerencias y los planes de mejoramiento. (p.103)

Etapa N° 9 Evaluación o monitoreo del cumplimiento

(Ortiz Gòmez, 1994)

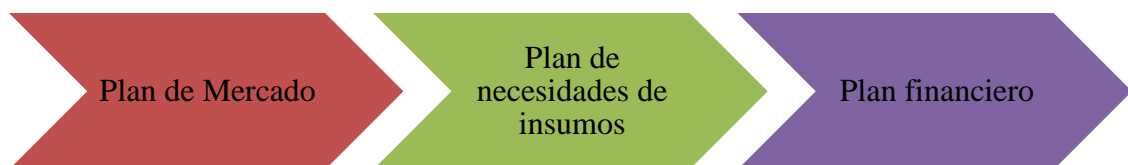
Una vez puesta en marcha la planeación estratégica, conviene realizar su seguimiento por parte del comité gerencial previamente designado, aplicando los indicadores de gestión diseñados para tal fin. La comparación periódica de los avances con los pronósticos aportará la información requerida para revisar las

políticas, reevaluar los programas, cancelar oportunamente proyectos o programas funcionales o permitir la continuación del plan. (p.103)

2.7 Modelos de planeación financiera a largo plazo

También se examinarán algunos modelos para la planeación de largo plazo, que se escogerá de acuerdo con las necesidades de la empresa y qué tanto se desee analizar los planes de la compañía.

Durante los últimos años, en la mayoría de las empresas se ha visto la imperiosa necesidad de introducir la planeación de largo plazo que, por lo general, expresa en términos precisos las diferentes partes que integran una empresa y, sobre todo, que sea efectiva en términos globales respecto a los principales planes de la organización. Los más comunes son:



Un plan financiero de largo plazo incluye, entre otras cosas, proyectos de investigación, estructuras financieras, costos de capital y políticas de reposición de equipos, de pagos de dividendos, de financiamiento y de inversión. También incorpora las políticas de control y medición de costos, así como la elaboración de estados financieros presupuestados para varios años, con base en el plan de mercado, el plan de requerimiento de consumos y las estrategias financieras de desarrollo. (p.140)

A continuación se relacionan diferentes modelos, propuestos por varios autores, que han sido creados para la planeación y gestión estratégicas de una empresa.

(Ortega, A. 2008)

1. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

Etapas para el proceso de planeación estratégica.

- a) Determinación de la misión o razón de ser.

- b) Determinación de la estrategia.
- c) Determinación de las tácticas.
- d) Determinación de los proyectos.

2. Marwin Bower

Etapas para el proceso de planeación estratégica:

- a) Establecimiento de los objetivos.
- b) Estrategia de planeación.
- c) Establecimiento de metas.
- d) Desarrollo de la filosofía de la compañía.
- e) Definir políticas.
- f) Planear la estructura de la organización.
- g) Proporcionar el personal.
- h) Implantar los procedimientos.
- i) Proveer instalaciones.
- j) Suministrar el capital.
- k) Fijar las normas.
- l) Establecer programas directivos y planes organizacionales.
- m) Facilitar información controlada.
- n) Motivar a las personas.

3. Doctor Carlos C. Martínez Martínez

Proceso formal de planeación estratégica.

- a) Formulación de metas.
- b) Identificación de objetivos y estrategias actuales.
- c) Análisis ambiental.
- d) Análisis de recursos.
- e) Identificación de oportunidades estratégicas.
- f) Determinación.

4. José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García

Modelo para el diseño de la estrategia:

- a) Determinación de la misión.
- b) Matriz DAFO.

- c) Factores clave.
- d) Escenario de actuación.
- e) Determinar áreas de resultados.
- f) Elaboración de objetivos.
- g) Definición de estrategias.
- h) Plan de acción.

5. Carlos Gómez Pardo

Modelo de planeación estratégica:

- a) Configurar las realizaciones de la empresa y señalar los puntos fuertes y débiles.
- b) Acción inmediata.
- c) Clasificación de los objetivos de la empresa.
- d) Conocer el entorno.
- e) Conocer las expectativas.
- f) Valores de las alternativas.
- g) Preparación y realización.

6. Harold Koontz

Modelo de la planeación estratégica:

- a) Los diversos insumos organizacionales.
- b) El perfil de la empresa.
- c) Orientación de alta gerencia.
- d) Objetivos de la empresa.
- e) El ambiente interno actual.
- f) El ambiente externo.
- g) Desarrollo de las estrategias.
- h) Planeación y realización.

7. Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo

Modelo de planeación estratégica:

- a) Finalidades y objetivos generales: graduando la utopía.
- b) Los exponentes clave de la acción.
- c) Estructura organizativa.
- d) Infraestructura de apoyo.

- e) A mejor relación, mejor información.
- f) Financiamiento.
- g) Mecanismos de evaluación.
- h) Tiempo de estrategia.

8. Jorge A. Ruso León

Modelo del diseño de la estrategia:

- a) Determinación de la misión.
- b) Matriz DAFO.
- c) Formulación de la visión.
- d) Determinar áreas de resultados clave.
- e) Elaboración de los objetivos.
- f) Definición de las estrategias.
- g) Plan de acción.
- h) Diseño organizativo.
- i) Sistema de control.

9. Jorge Enrique Venegas

Modelo de planeación estratégica:

- a) Análisis del entorno (diagnóstico de la empresa).
- b) Revisión de la misión.
- c) La posición estratégica.
- d) Metas y objetivos.
- e) Formulación y estrategias.
 - Innovación de productos.
 - Penetración de mercado.
 - Desarrollo de productos.
 - Desarrollo de mercados.
 - Diversificación.
 - Resegmentación.
 - Diferenciación.
 - Refuerzo.
- f) Programa y apoyos tácticos.

- g) Ejecución y control.
- h) Retroalimentación.
- i) Análisis del entorno.
- j) Repetición.

10. Doctor Jaime Toira Aguilera

Etapas del proceso de planeación estratégica:

- Preparación: conocimiento previos de la empresa y definición del plan.
- Misión, propósitos y objetivos primarios.
- Puntos fuertes y débiles. Diagnóstico.
- Entorno actual previsto.
- Resumen de evaluación de la empresa (proceso iterativo)
- Establecimiento del gap y los supuestos para su resolución.
- Desarrollo y evaluación de alternativas.
- Adopción y redacción del plan. (p.141-142-143-144)

2.8 Evaluación Financiera

(Fierro, 1994)

Para tomar decisiones en materia de inversiones se debe analizar el anteproyecto desde tres dimensiones: Financiero, Económico y Social.

La evaluación financiera considera una serie de herramientas de aplicación para observar el rendimiento y el riesgo de una inversión y tomar la decisión de ejecutar o no el proyecto.

La evaluación económica abarca el estudio desde otros campos específicos como por ejemplo la óptica macroeconómica del medio en que se desenvuelve, la generación de empleo y divisas a la economía cuando los productos son exportables.

La evaluación social tiene su óptica sobre el campo macroeconómico y centra su análisis en el estudio de la distribución del ingreso per cápita que genera el

proyecto, el grado de desarrollo del sector y los beneficios sociales para la comunidad. (p.103)

2.8.1 Tasa de Interés

La tasa de interés es un factor de beneficio si se colocan los recursos económicos para crear riqueza, o un factor de costo si optan por adquirir dinero hoy y pagando después.

Al considerar las tasas de interés como un costo se encuentran en el mercado las siguientes categorías, que son necesarios aclarar:

Tasa de Interés Efectiva (EA). La tasa de interés efectiva es el punto de referencia de las instituciones financieras para otorgar los créditos a los clientes teniendo en cuenta la máxima tasa efectiva anual (EA) aprobada por la superintendencia Bancaria para convertirla en nominal de acuerdo al período y forma de pago (anticipado o vencido) pactado con el cliente para determinar las cuotas. (p.104)

Tasa de Interés Nominal. Las instituciones financieras trabajan con las tasas nominales que es el interés pactado entre la institución y el usuario del crédito mediante la fijación del período de cobro y la forma de pago con la condición de intereses vencidos (MV mes vencido o TV trimestre vencido) o anticipados (MA mes anticipado).

El costo del dinero es igual tanto con tasa nominal vencida como anticipada por tener una misma base de referencia como es la tasa efectiva anual. Las tasas nominales tienen una función perfectamente multiplicativa. (p.106)

2.8.2 Tasa de Interés en Proyectos

(Fierro, 1994)

Los beneficios económicos en los proyectos se miden a través de una serie de tasas de interés las cuales tienen otras denominaciones:

1. Tasa de interés (TI). Es la que se paga a las instituciones financieras para apalancar los proyectos utilizando los recursos del sistema financiero.

2. Costo de Oportunidad (CO). Es la tasa que se deja de ganar por utilizar un bien para un servicio personal o del negocio.
3. Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC). Se paga a la mezcla de los pasivos compuesto por proveedores, prestaciones, préstamos de instituciones financieras y el aporte social de los dueños del proyecto.
4. Tasa Interna de Oportunidad (TIO). Mide la expectativa de ganancia de los inversionistas o dueños del proyecto, también denominada tasa de descuento (TD) porque con la cual descuentan los flujos financieros de evaluación de proyectos para hallar el valor presente.
5. Tasa de Oportunidad del Mercado (TM). Es la tasa de oferta del mercado o de proyectos alternativos.
6. Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF). Es la tasa inmersa en la naturaleza del proyecto.(p.108)

2.9 Direccionamiento Estratégico

(Serna, 1994)

Hay organizaciones operativas con objetivos cortoplacistas. Otras con visión empresarial de mediano plazo y muchos con una perspectiva de largo plazo. Esta visión corporativa también influye como el elemento en la configuración de la cultura organizacional.

La preocupación empresarial en una y otra visión es bien diferente. En las primeras, el día a día es más importante y, por lo tanto, la preocupación por las cosas internas de la organización tiene prioridad. Son organizaciones hechas para reaccionar al diario que hacer.

Otras, al tiempo que se preocupan por una operación, auscultan frecuentemente su entorno con el fin de anticiparse a las oportunidades y amenazas que lo rodean. Al igual que reactivas son empresas proactivas frente al ambiente y sus mercados. Para ellas el cliente es su centro estratégico.

Los comportamientos organizacionales de cada situación son bien diferentes y, por tanto, sus contextos culturales muy distintos.

Una y otra visión corresponden a etapas diferentes de la vida empresarial. El punto clave está en saber hasta donde la visión empresarial coincide con las estrategias. Es importante que éstas no se contrapongan entre sí. (p.90)

2.10 Planeación financiera a largo plazo

(Ortega, A. 2008)

Presupuesto a largo plazo

Este documento refleja el nivel de operaciones y acciones que por lo general abarca un periodo de un año a cinco años y que no se trata de un presupuesto que indique las proyecciones y tendencias a futuro, sino que procura consignar las estrategias y acciones futuras que la empresa deberá elaborar, a fin de lograr sus objetivos planeados.

Objetivos de la planeación a largo plazo

Los objetivos que la empresa persigue con la planeación a largo plazo son:

- a) Proporcionar una imagen de lo que será la empresa.
- b) Mantener un curso sostenido de acción.
- c) Permitir la toma de decisiones.
- d) Evaluar el factor humano clave.
- e) Facilitar los financiamientos futuros.
- f) Lograr el desarrollo técnico en todos los campos.
- g) Evaluar el futuro de la empresa.(p.215)

El plan a largo plazo

(Ortega, A. 2008)

La planeación a largo plazo involucra dos partes:

- La primera se forma con el análisis de la situación mundial, la fijación de los objetivos de negocio, el crecimiento de las ventas precisando en qué artículo, qué área, qué volumen, etc. La inversión de activos en general, el análisis de la estructura financiera, la distribución de las utilidades y, por último, tener en cuenta el estatus inicial y final de la empresa con la finalidad de medir en forma efectiva el cumplimiento de los propósitos.

- La segunda parte se fundamenta en la elaboración de un programa detallado que facilite la obtención de información y resultados del plan a largo plazo, donde se involucren los aspectos del mercado, las ventas, los recursos futuros, los recursos humanos, la ubicación de las instalaciones, las consideraciones de los problemas cotidianos etcétera.

Síntesis financiera de la planeación a largo plazo

La información financiera debe sintetizarse para procurar una lectura, interpretación y análisis dinámicos para las personas interesadas; por ello, los cuadros que suelen usarse son los siguientes:

- ✓ Revisión histórica de resultados del año actual y de los cinco años anteriores.
- ✓ Resumen detallado de objetivos del año actual y de los cinco años futuros.
- ✓ Contribución marginal por línea de productos del año en curso y de los cinco años futuros.
- ✓ Contribución marginal por producto del año anterior, del año en curso y de los cinco años futuros.
- ✓ Comparación de objetivos de resultados futuros del plan actual y del plan del año anterior.
- ✓ Resumen de ventas netas y contribuciones estándar por línea de productos del año en curso y de los cinco años próximos.
- ✓ Resultados anuales del año en curso y de los cinco futuros.
- ✓ Estado de posición de recursos netos generados, financiamiento del año en curso y estimación de los cinco años futuros.
- ✓ Exposición razonada de objetivos.
- ✓ Actividades importantes.
- ✓ Calendario de productos nuevos.
- ✓ Requerimiento de recursos humanos.(p.215-216)

Presupuesto de capital

(Ortega, A. 2008)

Proceso de elaboración del presupuesto del capital

Cuando una empresa mercantil hace una inversión del capital incurre en una salida de efectivo actual, con el propósito de obtener beneficios futuros. Por lo general, estas ventajas se extienden más allá de un año. Algunos ejemplos

incluyen la inversión en activos, como equipos, edificios y terrenos, así como la introducción de un producto novedoso, un nuevo sistema de distribución o un programa para investigación y desarrollo. Por tanto, el éxito y el rendimiento futuros de la empresa dependen de las decisiones de inversión que se tomen en la actualidad.

Una propuesta de inversión se debe juzgar de manera equilibrada, así brinde un rendimiento igual o mayor que el requerido por los inversionistas. Suponiendo que se conoce la tasa del rendimiento requerida y que es la misma para todos los proyectos de inversión, la selección de cualquier proyecto de inversión no altera la naturaleza del riesgo de negocios de la empresa, tal como la perciben los proveedores del capital. En teoría, la tasa de rendimiento requerida para un proyecto de inversión debe ser la tasa que deja invariable el precio del mercado de las acciones. Sin un proyecto de inversión obtiene más de lo que los mercados financieros requieren que obtengan por el riesgo involucrado, se crea el valor.

Las fuentes de creación de valor son el atractivo de la industria y la ventaja competitiva.

Se puede expresar un proyecto de inversión en la forma de una distribución de probabilidades de un flujo de efectivo. Dada una distribución de probabilidades de un flujo de efectivo, es posible expresar el riesgo en forma cuantitativa como la desviación estándar de la distribución. Como resultado, la selección de un proyecto de inversión puede afectar la naturaleza del riesgo del negocio de la empresa, lo cual a su vez puede afectar la tasa de rendimiento requerida por los inversionistas. (p.216)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis o Idea a defender

3.1.1 General

Con el diseño de un plan financiero se optimizara la gestión financiera con el fin de mejorar la rentabilidad y el rendimiento económico del Instituto Superior Tecnológico República Federal de Alemania, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo

3.1.2 Específicas

- La determinación de las bases teóricas y conceptuales de la planeación financiera, estrategias financieras e indicadores de gestión para mejorar la gestión financiera.
 - El análisis y evaluación de los aspectos financieros, mediante proyecciones e indicadores financieros permiten evaluar la rentabilidad de la Institución y pronosticar los resultados de la gestión financiera.
4. El Desarrollo de un plan financiero servirá como una guía para las autoridades de la Institución para una adecuada toma de decisiones, optimizando los recursos financieros de la Institución que enmarque los objetivos y estrategias financieras, la misma que se base en la situación financiera actual.

3.2 Variables

3.2.1 Variable Independiente

Plan Financiero

3.2.2 Variable Dependiente

Optimización del rendimiento y rentabilidad.

3.3 Tipos de Investigación

Para lograr la obtención de los datos requeridos en la investigación utilicé los siguientes instrumentos de recolección de datos:

3.3.1 Tipos de estudios de investigación

(Bernal, 2006)

Investigación Cuantitativa

Se refiere a la investigación empírica sistemática de los fenómenos sociales a través de técnicas estadísticas, matemáticas o informáticas. El objetivo de la investigación cuantitativa es desarrollar y emplear modelos matemáticos, teorías y / o hipótesis relativas a los fenómenos para generalizar y normalizar los resultados.

Investigación Cualitativa

Es un método de investigación empleado en muchas disciplinas académicas, tradicionalmente en las ciencias sociales, sino también en la investigación de mercados y contextos posteriores la cual se conceptualiza sobre la realidad, en base a la información obtenida de la población. Los investigadores cualitativos tienen por objeto reunir un conocimiento profundo del comportamiento humano y las razones que gobiernan tal comportamiento.

Investigación Bibliográfica o Documental

Consiste en el análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio.

Este tipo de investigación me permitirá realizar un análisis crítico, teórico y conceptual, apoyándose en fuentes secundarias el cual permitirá conocer varios antecedentes a la vez facilitando la elaboración de un informe practico teniendo como base el material registrado.

Investigación Descriptiva

La recolección y selección de datos óptimos y adecuados permitirá indagar, registrar, analizar e interpretar la naturaleza de la problemática actual para dar posibles soluciones, la cual permitirá la descripción de los hechos, características y situaciones que apoyándose en la hipótesis general se buscará una dirección específica.

Investigación de Campo

Permitirá verificar y comprobar información obtenida en la recolección de datos para que se conviertan en verificables y comprobables, tomando en cuenta las experiencias ya obtenidas en el espacio de trabajo para ser aplicadas y relacionadas teóricamente al momento de plantear una completa sustentación de la causa del problema y desarrollo del mismo. (p. 25-28)

3.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos

(Bernal, 2006)

3.4.1 Métodos

En el presente trabajo de investigación he priorizado los siguientes métodos.

Método Inductivo - Deductivo

Quiere decir que va desde la descomposición hasta la construcción, es decir del menor al mayor; esto el investigador lo hace con esquemas lógicos, lo que son realizados mentalmente, basados con conocimientos teóricos.

Inductivo

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general.

Este método permitió estudiar el problema planteado desde sus particularidades hacia sus generalidades con la finalidad de establecer importantes conclusiones para dar solución al problema.

Deductivo

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, permitiendo visualizar y precisar las causas y las consecuencias del problema impulsando a dar posibles soluciones.

Método Descriptivo

Se ocupa de la descripción de datos y características de una población. El objetivo es la adquisición de datos objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos similares.

Analítico – Sintético

Este método permite sistematizar, verificar y analizar las posibles soluciones al problema el mismo que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (p.50-54)

3.4.2 Técnicas e Instrumentos

Observación

Nos servirá para verificar ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de ejecución de los procesos financieros, de cómo el personal realiza las actividades y varios cambios tanto internos como externos.

Entrevista

Las utilizaremos para recopilar información tanto al personal administrativo y docentes.

3.5 Población y Muestra

La población con la que trabajaremos en la investigación está conformada por el personal administrativo, docentes, del Instituto Tecnológico Superior República Federal de Alemania.

Población	Nº
Estudiantes	160
Personal Administrativo	11
Docentes	14
TOTAL	185

Cuadro 1 : Población

Fuente: ISTR

Realizado por: Miryam Gaglay

Muestra

Se trabajara con la totalidad del personal administrativo, docentes y estudiantes aplicando la respectiva fórmula para obtener la muestra.

n = Muestra
N = Población (185)
PQ = Constante de variación (0.25)
E = Error máximo admisible (0.05)
Z = Constante de Variación paramétrica (2)

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.25)(1 - 0.25)(185)}{(0.05)^2 (185 - 1) + (1.96)^2 (0.25)(1 - 0.25)}$$

$$n = \frac{(3.84)(34.69)}{(0.46) + (0.72)}$$

$$n = \frac{133.21}{1.18}$$

$$n = 113$$

3.6 Verificación de la Hipótesis o Idea a defender

- **Método del chi cuadrado**

H₀: La aplicación del plan financiero no tiene incidencia en el mejoramiento de la gestión financiera para optimizar el rendimiento y rentabilidad del Instituto Tecnológico Superior República Federal de Alemania de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

H₁: La aplicación del plan financiero tiene incidencia en el mejoramiento de la gestión financiera para optimizar el rendimiento y rentabilidad del Instituto Tecnológico Superior República Federal de Alemania de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

MATRIZ DE CONTINGENCIA

Tabla 2: Matriz de Contingencia

VARIABLE	SI	NO	TOTAL
Independiente	42	9	51
Dependiente	32	30	62
TOTAL	74	39	113

Realizado por: Miryam Gaglay

- **Frecuencias esperadas (E)**

$$E = \frac{TC * TF}{TG}$$

$E = \frac{74 * 51}{113} = 33.40$	$E = \frac{74 * 62}{113} = 40.60$	$E = \frac{39 * 51}{113} = 17.60$	$E = \frac{39 * 62}{113} = 21.40$
-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

- **Grados de libertad**

$$GL = (F-1) (C-1)$$

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = (1) (1) = 1$$

$$\mathbf{X^2t = 3.84}$$

Nivel de confianza = 100% – 95% = 5% = 0,05

- **Hallar el chi cuadrado X^2c**

$$\mathbf{X^2c = \frac{\sum(O-E)^2}{E}}$$

Tabla 3: Chi cuadrado

O	E	$\frac{\sum(O - E)^2}{E}$
42	33.40	2.21
32	40.60	1.82
9	17.60	4.20
30	21.40	3.46
		$X^2c = 11.69$

Realizado por: Miryam Gaglay

- **Decisión**

Si el valor de $X^2c = 11.69 > X^2t = 3.84$ rechazo la hipótesis nula y acepto la hipótesis de trabajo, es decir la aplicación del plan financiero tiene incidencia en el mejoramiento de la gestión financiera para optimizar el rendimiento y rentabilidad del Instituto Tecnológico Superior República Federal de Alemania de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Información General

Nombre de la Institución: Instituto Superior Tecnológico “República Federal de Alemania”.

Ubicación: Riobamba

Cantón: Riobamba

Carreras:

- Diseño Gráfico y Multimedia
- Salubridad y Medio Ambiente
- Locución y Producción de radio y televisión
- Contabilidad

Año de creación de la Institución: La Institución se creó según Acuerdo Ministerial N° 605 del 28 de julio de 1992

Mediante Resolución Ministerial N° 605 del 28 de julio de 1992 se crea el Colegio Particular de Post ciclo básico “REPÚBLICA DE ALEMANIA” con las carreras de:

- Corte y confección
- Belleza y manejo de equipos de cómputo

Mediante Acuerdo Ministerial N° 1226 de fecha 02 de abril de 1996, el Ministerio de Educación y Cultura autoriza la elevación del Colegio Particular de Post ciclo básico “REPÚBLICA DE ALEMANIA” a la categoría de “INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA” con las siguientes carreras:

- Contabilidad computarizada
- Programación de sistemas
- Secretariado ejecutivo computarizado

El Ministerio de Educación, mediante acuerdo N° 043 del 03 de marzo de 1998, eleva al “INSTITUTO TÉCNICO SUPERIOR REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA” al

nivel de “INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA”, con las siguientes carreras:

- Contabilidad computarizada
- Diseño gráfico
- Programación de sistemas
- Secretariado ejecutivo computarizado

Al Sistema Nacional de Educación Superior pasa a pertenecer los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos que fueron creados por el Ministerio de Educación y Cultura, razón por la cual el ISTRa es asignado con el registro N° 06-006-CONESUP del 17 de julio de 2002.

El CONESUP mediante acuerdo N° 142 del 26 de septiembre de 2003, otorga al ISTRa el funcionamiento de cinco nuevas carreras como son:

- Diseño gráfico y multimedia
- Contabilidad
- Salubridad y Medio Ambiente
- Locución y Producción de radio y televisión
- Turismo cultural y ecológico

Base Legal

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Educación Superior
- Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de Trabajo

Misión

Formar profesionales integrales, capaces de ser creativos, críticos, competitivos y reflexivos, con alta conciencia ciudadana, comprometiendo sus esfuerzos a la satisfacción de las necesidades de las esferas sociales y productivas, con sentido de ética profesional, teniendo como base el respeto mutuo a través del desarrollo del talento humano.

Visión

Ser una institución líder en educación superior fusionando la educación, tecnología y emprendimiento productivo para el desarrollo socioeconómico sustentable de la provincia y el país.

Principios Institucionales

- **Universalidad:** entendida desde la concepción de la búsqueda de brindar educación universal o integral, no solo para disciplinas o profesiones, si no para construir proyectos de vida exitosos, con un gran conocimiento del ser humano, de la persona en sí misma, de la historia, de la familia, de la naturaleza, del entorno, de la sociedad, del mundo en proceso de globalización y de la cultura en general.
- **Integridad:** al concebir la educación como un proyecto social y cultural en un sistema de valores, con un proceso de formación para la autodeterminación del ser humano en libertad; y como uno de los medios indispensables para poder progresar hacia la igualdad de oportunidades.
- **Equidad:** por medio de la aplicación de la democracia participativa, basada en los valores que hacen posible la convivencia y la comunicación civilizada, es decir, justicia, tolerancia y respeto por la dignidad y los derechos de las personas.

- **Idoneidad:** a través de la reflexión concertada entre todos los representantes de su comunidad, con base en los criterios de libertad académica, investigación, aprendizaje y cátedra, dentro del respeto a la Constitución, la ley, la ética y el rigor científico y sobre la base del equilibrio entre su autonomía institucional y su responsabilidad civil.
- **Responsabilidad:** sobre el compromiso de mantener la integración de su comunidad como un conjunto de individuos que, al interactuar y compartir sus conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes, crecen en su autonomía y generan un ambiente de experiencias centrados en la ciencia y la cultura.
- **Coherencia:** con el cumplimiento de las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social que como Institución de Educación le confiere la Ley y desde su postura misional.
- **Pertinencia:** con el cumplimiento de los principios consignados en su Misión como respuesta a las necesidades internas y externas del país; y en consecuencia, como Institución de educación atenta a la realidad del sector empresarial público, privada, y de carácter social o comunitario, con mente abierta hacia el porvenir y al progreso socioeconómico y cultural del Ecuador.
- **Eficacia:** por medio de un servicio educativo que más allá de la transmisión del conocimiento, forme profesionales que además de saber y hacer, alcancen competencias para saber hacer y saber emprender.

4.2 Diagnostico Situacional

Hace referencia de los factores y variables que afectan a las organización y que pueden facilitar o limitar su actividad, incidiendo en su funcionamiento, afectando los resultados ya sea favorable o negativamente. Se analizan factores y variables externas y capacidades internas.

4.2.1 Análisis Externo

El análisis externo comprende los factores del medio externo que afectan a la organización y sus relaciones con la sociedad, al servicio que pertenecen y compiten. Se analiza en dos fases el macro ambiente y el microambiente.

4.2.2 Macro ambiente

4.2.2.1 Factor Económico

Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía.

4.2.2.1.1 Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición

social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Tabla 4: Inflación

Año 2012	Año 2013	Año 2014
4.16%	2.70%	3.67%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Miryam Gaglay

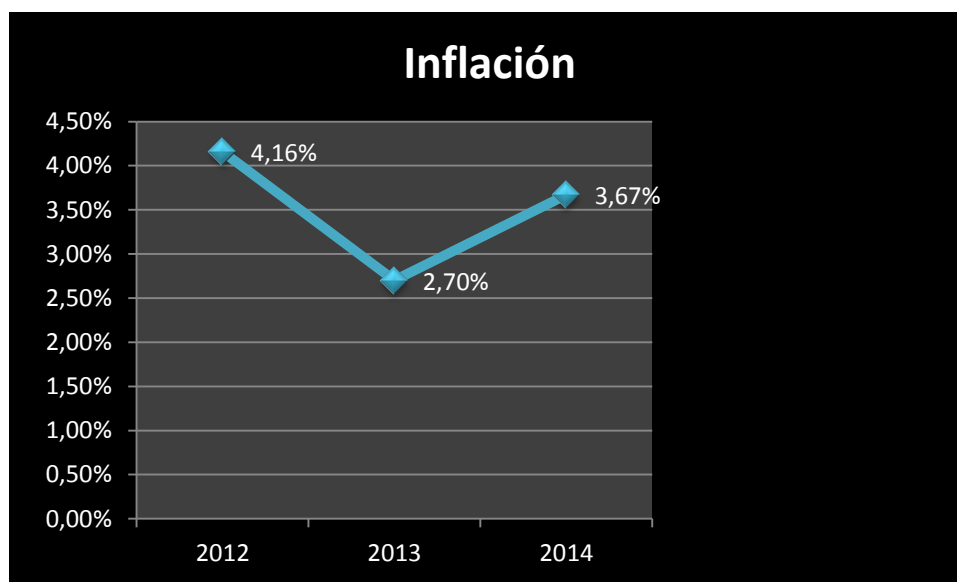


Gráfico 11: Inflación

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico se muestra que la inflación en el año 2012 es de 4.16%, con respecto al año 2013 y 2014 siendo esta la más alta, existiendo una variación del año 2012 al año 2013 de 1.46% y al año 2014 de 0.49% respecto al año 2012; en cambio el año 2013 con el 2014 existe un aumento en la variación de la inflación de 0.97%.

4.2.2.2 Factor Político Legal

El Factor Político – Legal se refiere al uso o migración del poder. Datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamento o local acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos, de los órganos de representación Senado, Cámara, Asamblea, Consejos estatales, otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

4.2.2.3 Factor Socio Cultural

Afecta el modo de vivir de la gente, incluso sus valores Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.

El mercado actual exige jóvenes competentes, el ser bilingüe cuando el estudiante ya ingresado a la educación superior, facilita su proceso formativo, adelanta esquemas de trabajo y se proyecta al mercado global, para ofrecer sus servicios, como futuro profesional.

4.2.2.4 Factor Tecnológico

El Factor Tecnológico está relacionado con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales hardware, así como los procesos software.

4.2.2.5 Factor Ambiental

Las organizaciones actuales apuestan a contribuir con el medio ambiente y el ISTRa impulsa a que las educandas desarrollen proyectos formativos ambientales que sea de aporte al nuestro país.

4.2.2.6 Análisis Externo

Tabla 5: *Análisis Externo*

ASPECTO	SI	NO	JUSTIFICACION	RECOMENDACIÓN
Clima económico – social	X		Debido a la crisis económica está afectando a las personas y miles de hogares, se han visto en la obligación de transferir a los jóvenes a Instituciones públicas para ahorrar gastos.	La institución debe involucrar al sector privado para que contribuyan en la financiación de las matrículas y así poder aumentar el número de estudiantes matriculados.
Clima cultural	X		Es necesario el bilingüismo, el mercado actual exige futuros profesionales con una segunda lengua para ser competitivos.	Contratar profesionales para poder impartir el Inglés de acuerdo a los requerimientos de la sociedad.
Clima tecnológico	X		La innovación va muy ligada al constante entorno tecnológico, además este aporta avance en el desarrollo de los procesos.	Adquirir equipos que sirvan como herramienta académica y aporte en el aprendizaje.
Clima político	X		El cambio en las alzas de impuesto y la disminución de las ventas, generan déficit.	A pesar de que es un factor que afecta directamente las utilidades de la empresa es necesario reforzar el trabajo en las ventas para contrarrestar estos cobros estipulados.

Realizado por: Miryam Gaglay

4.2.3 Microambiente

Competencia:

- Instituto Tecnológico Superior Riobamba.
- Instituto Tecnológico Cisneros.

4.2.3.1 Análisis Interno

Tabla 6: *Análisis Interno*

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Organización Funcional	X		4	Existe trabajo coordinado y dirigido por especialistas en cada área.	Trabajar conjuntamente para lograr concordancia en los objetivos globales propuestos, formulando planes de acción.
Recurso Humano	X		4	Capital humano calificado, se realiza un seguimiento detallado de todo el proceso y el potencial entregado de cada persona en el lugar de trabajo.	Evaluar los avances que generan progreso, eficiencia y efectividad en el desarrollo de las actividades propuestas.
Recursos financieros	X		3	La baja en ventas contribuye al lento proceso de mejora y actualización.	Continuar trabajando para obtener apoyo de otras organizaciones para lograr reducir el índice desescolarización en la ciudad.
Recursos tecnológicos	X		2	Debido a la situación actual que enfrenta la institución, han sido poco los avances que se han logrado para equipar cada aula de trabajo.	Adquirir equipos de enseñanza colectiva, como herramienta visual para los estudiantes, contactar empresas que apoyen la educación teórica brindando visitas empresariales que aporten a la formación de los estudiantes.

Infraestructura	X		3	El área y los espacios que se ofrecen para los estudiantes necesitan implementos tecnológicos.	Todo se deriva al poco recurso financiero con el que la institución cuenta, se debe continuar con la vinculación permanente.
Definición del negocio	X		5	La institución tiene claro los servicios que ofrece, los clientes a los que se dirige y la innovación que debe potencializar, para ser más atractivo frente a los competidores.	Incluir el trabajo de formación empresarial que se desea implementar como herramienta de progreso.
Orientación al cliente	X		4	Se realizan estudios, cuando necesitan evaluar algún proceso o mejora en estos.	Realizar estudios periódicos y detallados de los clientes para poder identificar los factores en que se está fallando y poder tomar medidas correctivas.
Sistemas de Información	X		3	No existe la información detallada de los procesos que la institución ha venido desarrollando por años de manera física y en sistema.	Establecer el nivel de confiabilidad y determinar la información necesaria para el desarrollo de trabajo en otras áreas.

Fuente: ISTR

Realizado por: Miryam Gaglay

4.2.3.2 Organigrama Estructural

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA

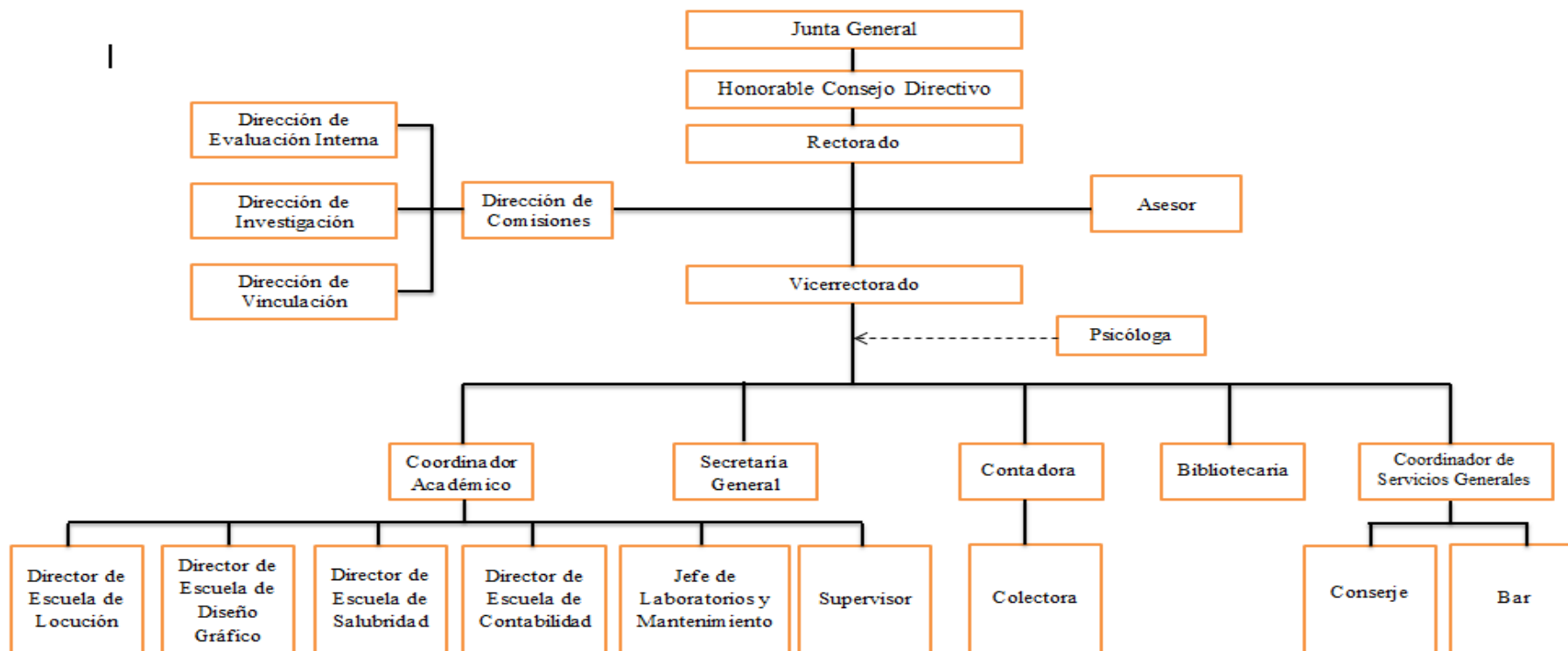


Gráfico 12: Organigrama estructural
Elaborado por: Ana Cobeña

4.3 Análisis y Evaluación Financiera

Estados Financieros

Para la realización del trabajo se han considerado los estados financieros históricos del Instituto Superior Tecnológico República Federal de Alemania, correspondiente a los años 2012, 2013 y 2014.

Balance General

(Estupiñan Gaitán & Estupiñan Gaitán , 2006)

Llamado también estado de situación o estado de posición financiera (reporta la estructura de recursos de la empresa de sus principales y cantidades de activos, como de su estructura financiera de sus importantes cantidades de pasivos y de capital, los que siempre deben estar en equilibrio bajo el principio de la contabilidad de la partida doble:

Activos = Pasivos + Capital. El Balance de una empresa ayuda a los usuarios externos:

- a) Determinar la liquidez, flexibilidad financiera y capacidad de operación de una empresa y
- b) Evaluar la información sobre su desempeño de producción de ingresos durante el período.(p.52)

Estado de resultados

(Estupiñan Gaitán & Estupiñan Gaitán , 2006)

Estado de resultados, o de pérdidas y ganancias, o de ganancias y pérdidas, o de ingresos y egresos, de operaciones, resume los resultados por ingresos y egresos operacionales y no operacionales de un ente económico durante un ejercicio o en periodos intermedios desde enero a la fecha intermedia; sus cuentas se cierran y se cancelan al final del periodo. (p.52)

(James, 1997)

El estado de resultados es un resumen de los ingresos y gastos de las empresas en determinado período, que casi siempre es de un año o trimestre, el estado de resultados es un resumen de su rentabilidad a través del tiempo. A partir de estos

dos estados (además, en algunos en algunos casos, de cierta información adicional), se pueden generar otros estados secundarios, como el de utilidades retenidas, un estado de las fuentes y aplicaciones de los fondos y otros de los flujos de efectivo. (p.126)

4.3.1 Balance General

Tabla 7: Balance General

INSTITUTO TECNOLÓGICO REPÚBLICA DE ALEMANIA						
BALANCE GENERAL						
EN DÓLARES AMERICANOS						
	Año 2012		AÑO 2013		AÑO 2014	
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
DISPONIBLE		73,68		97.124,46		139.992,59
CAJA	73,68		97.124,46		139.992,59	
BANCOS		355,64		414,73		414,73
Banco del Pichincha	157,64		254,00		254,00	
Banco del Guayaquil	198,00		160,73		160,73	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		56.563,76		16.592,11		111.934,11
Préstamo Docentes						
Familia Frías	56.563,76		16.592,11		111.934,11	
INVENTARIOS DE CONSUMO		7.671,95		7.791,95		13.676,30
Útiles de oficina	7.492,70		7.492,70		7.492,70	
Libros	150,00		270,00		4.163,85	
Laboratorio de Gastronomía	29,25		29,25		1.347,25	
Plantas					672,50	
ACTIVO FIJO						
NO DEPRECIABLE						
TERRENOS		38.000,00		38.000,00		38.000,00
Terrenos	38.000,00		38.000,00		38.000,00	
CONSTRUCCIONES		41.244,19		41.244,19		
Construcciones en curso	41.244,19		41.244,19			
DEPRECIABLES						
EDIFICIOS		76.069,78		76.069,78		39.181,98
Edificio	95.935,95		95.935,95		41.244,19	
(-)Depr. Acum. Edificio	-19.866,17		-19.866,17		-2.062,21	
MUEBLES Y ENSERES		23.755,17		23.755,17		21.492,10
Muebles y Enseres	53.166,98		53.166,98		53.279,43	
(-)Depr. Acum. Muebles y Enseres	-29.411,81		-29.411,81		-31.787,33	
EQUIPO DE OFICINA		27.458,70		27.458,70		26.275,23
Equipo de Oficina	64.562,13		64.562,13		66.124,53	
(-)Dep. Acum. Equipo de Oficina	-37.103,43		-37.103,43		-39.849,30	
EQUIPO DE COMPUTO		32.766,66		32.766,66		21.953,66
Equipo de Cómputo	124.787,53		124.787,53		124.787,53	
(-)Dep. Acum. Equipo de Cómputo	-92.020,87		-92.020,87		-102.833,87	
TOTAL						
TOTAL ACTIVO		\$ 303.959,53		\$ 361.217,75		\$ 412.920,70
PASIVO						
PASIVO A CORTO PLAZO CIRCULANTE						
PROVEEDORES						
PROVEEDORES						

ACREEDORES FISCALES		91,18		87,59		86,08
30% Ret. IVA por Pagar	42,66					
70% Ret. IVA por Pagar	0,00		3,78		2,16	
8% Ret. Imp. Honorarios	19,45		61,62		44,96	
1% Ret. Imp. Renta BCN	4,00					
1% Ret Imp. Renta Otros	24,61		5,27		25,59	
2% Ret. Imp. Renta Otros	0,46		16,92		13,37	
ACREEDORES FISCALES						
ACREEDORES IEES		1.011,33		1.771,26		1.814,11
Aporte Individual IEES	439,81		770,30		793,67	
Aporte Patronal IEES	571,52		1.000,96		1.020,44	
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO						
PRESTAMOS BANCARIOS		70.981,05		68.113,77		54.113,77
Préstamo Banco Guayaquil	70.981,05		68.113,77		54.113,77	
TOTAL PASIVO		72.083,56		69.972,62		56.013,96
PATRIMONIO		231.875,97		291.245,13		356.906,74
Capital suscrito	150.028,89		150.028,89		260.309,19	
Reserva Revalorización Activos Fijos	30.935,94		30.935,94		96.597,55	
Utilidad del ejercicio	50.911,14					
Utilidad del Ejercicio 2012			50.911,14			
Utilidad del Ejercicio 2013			59.369,16			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 303.959,53		\$ 361.217,75		\$ 412.920,70
Gerente			Contadora			

Fuente: ISTR

Realizado por: Miryam Gaglay

4.3.2 Estado de Resultados

Tabla 8: Estados de Resultados

INSTITUTO TECNOLÓGICO REPÚBLICA DE ALEMANIA ESTADO DE RESULTADOS EN DÓLARES AMERICANOS							
		Año 2012		Año 2013		Año 2014	
4.1.1.1.	VENTAS		\$ 180.149,02		\$ 205.094,75		\$ 282.689,16
4.1.1.1.04	Pensiones	180.149,02		205.094,75		232.481,00	
	Otros Ingresos					50.208,16	
5	EGRESOS						
5.1.1.	GASTOS ADMINISTRATIVOS						
5.1.1.1.	GASTOS DE PERSONAL		84.956,85		114.278,24		138.922,00
5.1.1.1.01	Gasto Sueldos	44.812,04		76.487,74		99.782,29	
5.1.1.1.03	Gasto XIII Sueldo	3.734,34		5.384,47		5.107,58	
5.1.1.1.04	Gasto XIV Sueldo	3.065,98		3.694,10		7.215,79	
5.1.1.1.05	Gasto Fondos de Reserva	0,00		0,00		8.315,19	
5.1.1.1.07	Gasto Aporte Patronal	5.444,68		9.293,27		12.133,55	
5.1.1.1.14	Honorarios Docentes	27.899,81		19.418,66		6.367,60	
	GASTOS DEPRECIACIÓN		0,00		0,00		17.996,60
5.1.1.2.01	Gasto Depreciación Edificio	0,00		0,00		2.062,21	
5.1.1.2.02	Gasto Depreciación Muebles y Enseres	0,00		0,00		5.121,39	
5.1.1.2.04	Gastos Equipo de Cómputo	0,00		0,00		10.813,00	
5.1.1.3.	GASTOS GENERALES		27.480,39		25.207,21		26.173,02
5.1.1.3.11	Gasto por Publicidad	7.042,73		2.504,76		735,43	
5.1.1.3.13	Gasto Servicio de Internet	392,07		3.277,13		9.362,48	
5.1.1.3.15	Gasto Mantenimiento	2.601,43		6.481,23		6.227,12	
5.1.1.3.16	Gasto Refrigerios	629,64		1.500,92		561,36	
5.1.1.3.17	Gasto Aseo y Limpieza	861,40		0,00		1.211,21	
5.1.1.3.19	Gasto Suministro y materiales	6.892,48		6.803,59		3.898,75	
5.1.1.3.20	Gasto Representación	2.738,07		2.984,80		274,50	
5.1.1.3.21	Gasto Seguridad	1.632,65		286,01		327,00	
5.1.1.3.22	Gasto Eventos Sociales	0,00		491,58		10,00	
5.1.1.3.24	Gastos Suscripciones	60,00		724,37		129,00	
5.1.1.3.28	Gasto Notario	0,00		0,00		1.456,36	
5.1.1.3.29	Gasto Imprenta	73,92		152,82		1.226,06	
5.1.1.3.34	Gastos periódicos	0,00		0,00		249,75	
5.1.1.3.36	Gasto casa abierta	0,00		0,00		504,00	
	Gasto atención médica	630,00					
	Gasto Títulos	86,00					
	Gasto Uniformes	3.840,00					
5.2.1.1	GASTOS FINANCIEROS		16.800,64		6.240,14		3.000,00
5.2.1.1.01	Gto Intereses por préstamo	5.163,11		5.234,72		3.000,00	
5.2.1.1.05	Gto Notas Debito cortes	11.637,53		1.005,42			
	UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 50.911,14		\$ 59.369,16		\$ 96.597,54
Gerente				Contadora			

Fuente: ISTR

Realizado por: Miryam Gaglay

4.4 Análisis de Tendencias

(James, 1997)

El análisis de las tendencias de las razones financieras a través del tiempo, además de la comparación de los promedios industriales, puede aportar a los analistas datos invaluable con respecto a los cambios registrados en la situación y desempeño financieros de una compañía. Se puede tener información adicional si el análisis incluye comparaciones con competidores similares. (p.150)

Además del análisis de las relaciones financieras a lo largo del tiempo, muchas veces sirve expresar rubros del balance general y del estado de resultados en términos porcentuales. Estos porcentajes se pueden relacionar con totales como los activos totales o las ventas netas totales, o con algún año base. Conocida como *análisis de tamaño común y análisis de índice*, respectivamente, la evaluación de los niveles y tendencias en porcentajes en los estados financieros a lo largo del tiempo ofrece a los analistas información acerca del mejoramiento o deterioro básico de la situación y desempeño financiero. Aunque gran parte de esta información surge tras el análisis de las razones financieras, se entenderán mejor las tendencias cuando el analista incluya las consideraciones anteriores. Además, estas dos nuevas clases de análisis son bastante útiles cuando se comparan empresas cuya información difiere mucho en términos de volumen porque cada rubro de los estados financieros se clasifica sobre una base relativa o estandarizada. (p.150)

4.4.1 Análisis Vertical o de Tamaño Común

(James, 1997)

“Análisis en términos porcentuales de los estados financieros, en el que todos los rubros del balance general se dividen entre los activos totales, y todos los rubros del estado de resultados se dividen entre las ventas netas a los ingresos”. (150)

En el análisis de tamaño común se expresan los diferentes elementos de un balance general como porcentaje de los activos totales de la empresa. Además, esto se puede hacer con el estado de resultados, pero aquí las partidas se relacionan con las ventas netas. Los márgenes de utilidad neta y bruta, de los que

ya se habló, son ejemplos de este tipo de expresión, y en el procedimiento se pueden incluir todos los rubros en el estado de resultados. La expresión de los rubros por separado de los estados financieros como porcentaje de los totales ayuda a los analistas a detectar las tendencias con respecto a la importancia relativa de estos rubros a lo largo del tiempo. (p.150-151)

Para llevar a cabo el análisis de tendencias se lo ha realizado a través del análisis vertical y horizontal con los datos proporcionados por la Institución de los años 2012, 2013 y 2014 las mismas que se reflejan en los estados financieros históricos.

Tabla 9: Balance General – Análisis Vertical

INSTITUTO TECNOLÓGICO REPÚBLICA DE ALEMANIA BALANCE GENERAL EN DÓLARES AMERICANOS									
	AÑO 2012			AÑO 2013			AÑO 2014		
	Variaciones %			Variaciones %			Variaciones %		
		Parcial	Total		Parcial	Total		Parcial	Total
ACTIVO									
ACTIVO CORRIENTE	429,32	100	0,14	97.539,19	100	27,00	140.407,32	100	34,00
DISPONIBLE									
CAJA	73,68	17,16	0,02	97.124,46	99,57	26,89	139.992,59	99,70	33,90
BANCOS	355,64	82,84	0,12	414,73	0,43	0,11	414,73	0,30	0,10
Banco del Pichincha	157,64	36,72	0,05	254,00	0,26	0,07	254,00	0,18	0,06
Banco del Guayaquil	198,00	46,12	0,07	160,73	0,16	0,04	160,73	0,11	0,04
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	56.563,76	100	18,61	16.592,11	100	4,59	111.934,11	100	27,11
Préstamo Docentes	0,00								
Familia Frías	56.563,76	100	18,61	16.592,11	100	4,59	111.934,11	100	27,11
INVENTARIOS DE CONSUMO	7.671,95	100	2,52	7.791,95	100	2,16	13.676,30	100	3,31
Útiles de oficina	7.492,70	97,66	2,47	7.492,70	96,16	2,07	7.492,70	54,79	1,81
Libros	150,00	1,96	0,05	270,00	3,47	0,07	4.163,85	30,45	1,01
Laboratorio de gastronomía	29,25	0,38	0,01	29,25	0,38	0,01	1.347,25	9,85	0,33
Plantas	0,00						672,50	4,92	0,16
ACTIVO FIJO	79.244,19	100	26,07	79.244,19	100	21,94	38.000,00	100	9,20
NO DEPRECIABLE									
TERRENOS									
Terrenos	38.000,00	48,0	12,50	38.000,00	47,95	10,52	38.000,00	100	9,20
CONSTRUCCIONES									
Construcciones en curso	41.244,19	52,0	13,57	41.244,19	52,05	11,42			
TOTAL									
DEPRECIABLES	160.050,31	100	52,66	160.050,31	100	44,31	108.902,97	100	26,37
EDIFICIOS	76.069,78	47,53	25,03	76.069,78	47,53	21,06	39.181,98	35,98	9,49
Edificio	95.935,95			95.935,95			41.244,19		
(-)Depr. Acum. Edificio	-19.866,17			-19.866,17			-2.062,21		
TOTAL									
MUEBLES Y ENSERES	23.755,17	14,84	7,82	23.755,17	14,84	6,58	21.492,10	19,74	5,20
Muebles y Enseres	53.166,98			53.166,98			53.279,43		
(-)Depr. Acum. Muebles y Enseres	-29.411,81			-29.411,81			-31.787,33		
TOTAL									-

EQUIPO DE OFICINA	27.458,70	17,16	9,03	27.458,70	17,16	7,60	26.275,23	24,13	6,36
Equipo de Oficina	64.562,13			64.562,13			66.124,53		
(-)Dep. Acum. Equipo de Oficina	-37.103,43			-37.103,43			-39.849,30		
TOTAL									
EQUIPO DE COMPUTO	32.766,66	20,47	10,78	32.766,66	20,47	9,07	21.953,66	20,16	5,32
Equipo de Cómputo	124.787,53			124.787,53			124.787,53		
(-)Dep. Acum. Equipo de Cómputo	-92.020,87			-92.020,87			-102.833,87		
TOTAL									
TOTAL ACTIVO	303.959,53		100	361.217,75		100	412.920,70		100
ACREEDORES FISCALES	91,18	100	0,03	87,59	100	0,02	86,08	100	0,02
30% Ret. IVA por Pagar	42,66	46,79	0,01			-			
70% Ret. IVA por Pagar	0,00	0,00	0,00	3,78	4,32	0,00	2,16	2,51	0,00
8% Ret. Imp. Honorarios	19,45	21,33	0,01	61,62	70,35	0,02	44,96	52,23	0,01
1% Ret. Imp. Renta BNC	4,00	4,39	0,00		0,00	-			
1% Ret Imp. Renta Otros	24,61	26,99	0,01	5,27	6,02	0,00	25,59	29,73	0,01
2% Ret. Imp. Renta Otros	0,46	0,50	0,00	16,92	19,32	0,00	13,37	15,53	0,00
ACREEDORES FISCALES									
ACREEDORES IEES	1.011,33	100	0,33	1.771,26	100	0,49	1.814,11	100	0,44
Aporte Individual IEES	439,81	43,49	0,14	770,30	43,49	0,21	793,67	43,75	0,19
Aporte Patronal IEES	571,52	56,51	0,19	1.000,96	56,51	0,28	1.020,44	56,25	0,25
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	70.981,05	100	23,35	68.113,77	100	18,86	54.113,77	100	13,11
PRESTAMOS BANCARIOS		0				-			
Préstamo Banco Guayaquil	70.981,05	100	23,35	68.113,77	100	18,86	54.113,77	100	13,11
TOTAL PASIVO	72.083,56		23,71	69.972,62		19,37	56.013,96		13,57
PATRIMONIO	231.875,97	100	76,29	291.245,13	100	80,63	356.906,74	100	86,43
Capital suscrito	150.028,89	64,70	49,36	150.028,89	51,51	41,53	260.309,19	72,93	63,04
Reserva Revalorización Activos Fijos	30.935,94	13,34	10,18	30.935,94	10,62	8,56	96.597,55	27,07	23,39
Utilidad del Ejercicio	50.911,14	21,96	16,75		0,00	-			
Utilidad del Ejercicio 2012				50.911,14	17,48	14,09			
Utilidad del Ejercicio 2013				59.369,16	20,38	16,44			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	303.959,53		100	361.217,75		100	412.920,70		100

Fuente: ISTR

Realizado por: Miryam Gaglay

Análisis:

CUADRO RESUMEN		
CUENTAS	AÑO 2012	
ACTIVO CORRIENTE	0,14	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	18,61	
INVENTARIOS DE CONSUMO	2,52	
ACTIVO FIJO		
NO DEPRECIABLE	26,07	
DEPRECIABLES		
EDIFICIOS	25,03	
MUEBLES Y ENSERES	7,82	
EQUIPO DE OFICINA	9,03	
EQUIPO DE COMPUTO	10,78	100
ACREEDORES FISCALES	0,03	100
ACREEDORES IEES	0,33	
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	23,35	
PATRIMONIO	76,29	

Análisis.- La institución posee en los activos corrientes en el año 2012 un 0.14% con respecto a las cuentas por cobrar en donde se encuentra el mayor porcentaje de efectivo el mismo que corresponde al 18.61%; mientras que el inventario de consumo corresponde tan solo al 2.52% del activo total, mientras que en sus activos no corrientes tienen un 26.07% y en los depreciables se encuentran concentrado en edificio un 25.03%, muebles y enseres 7.82%, equipo de oficina 9.03% y equipo de cómputo 10,78% de acuerdo a las necesidades del mismo; mientras que su Pasivo está conformado por acreedores fiscales en un 0.03%, acreedores ie es en un 0.33% siendo las obligaciones de largo plazo que posee la Institución su forma de financiamiento en un 23.35%; en cambio el patrimonio de los accionistas es del 76.29%.

CUADRO RESUMEN		
CUENTAS	AÑO 2013	
ACTIVO CORRIENTE	27	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	4,59	
INVENTARIOS DE CONSUMO	2,16	
ACTIVO FIJO		
NO DEPRECIABLE	21,94	
DEPRECIABLES		
EDIFICIOS	21,06	
MUEBLES Y ENSERES	6,58	
EQUIPO DE OFICINA	7,6	
EQUIPO DE COMPUTO	9,07	100
ACREEDORES FISCALES	0,02	100
ACREEDORES IEES	0,49	
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	18,86	
PATRIMONIO	80,63	

Análisis.- La institución posee en los activos corrientes en el año 2013 un 27% encontrándose su mayor efectivo dentro de caja y bancos con respecto a las cuentas por cobrar en donde el mismo corresponde al 4.59%; mientras que el inventario de consumo corresponde tan solo al 2.16% existiendo una variación mínima al año anterior del activo total, mientras que en sus activos no corrientes tienen un 21.94% y en los depreciables se encuentran concentrado en edificio un 21.06%, muebles y enseres 6.58%, equipo de oficina 7.60% y equipo de cómputo 9.07% de acuerdo a las necesidades del mismo; mientras que su Pasivo está conformado por acreedores fiscales en un 0.02%, acreedores ieas en un 0.49% siendo las obligaciones de largo plazo que posee la Institución su forma de financiamiento en un 18.89%; en cambio el patrimonio de los accionistas es del 80.63%.

CUADRO RESUMEN		
CUENTAS	AÑO 2014	
ACTIVO CORRIENTE	34	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	27,11	
INVENTARIOS DE CONSUMO	3,31	
ACTIVO FIJO		
NO DEPRECIABLE	9,2	
DEPRECIABLES		
EDIFICIOS	9,49	
MUEBLES Y ENSERES	5,2	
EQUIPO DE OFICINA	6,36	
EQUIPO DE COMPUTO	5,32	99,99
ACREEDORES FISCALES	0,02	100
ACREEDORES IEAS	0,44	
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	13,11	
PATRIMONIO	86,43	

Análisis.- La institución posee en los activos corrientes en el año 2014 un 34% debido al ingreso de nuevos recursos con respecto a las cuentas por cobrar que es del 27.11% ya que la institución otorgo un mayor porcentaje de créditos en este año a los accionistas; mientras que el inventario de consumo corresponde al 3.31% del activo total, mientras que en sus activos no corrientes tienen un 9.20% y en los depreciables se encuentran concentrado en edificio un 9.49%, muebles y enseres 5.20%, equipo de oficina 6.36% y equipo de cómputo 5.32% en este año las adquisiciones disminuyeron; mientras que su Pasivo está conformado por acreedores fiscales en un 0.02%, acreedores ieas en un 0.44% siendo las obligaciones de largo plazo que posee la Institución un 13.11% la misma que disminuye debido al pago de las obligaciones; en cambio el patrimonio de los accionistas es del 86.43%.

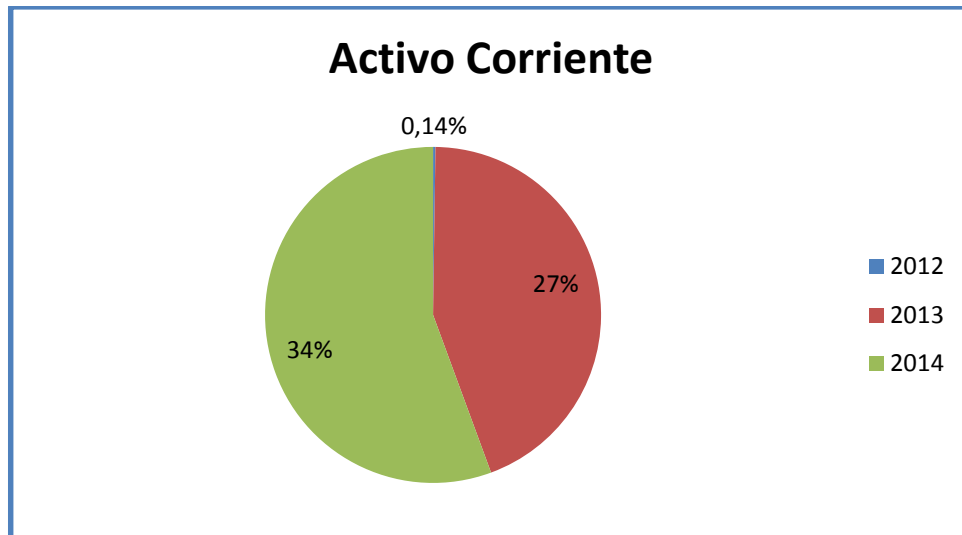


Gráfico 13: Activo Corriente
Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

Como muestra el gráfico el Activo Corriente va de forma ascendente desde el año 2012 que corresponde al 0,14% el mismo que equivale a \$ 429,32 en cambio para el año 2013 varia al 27% equivaliendo a \$ 97.539,19 y para el año 2014 aumenta al 34% equivaliendo a \$ 140.407,32 debido al ingreso de nuevos estudiantes.

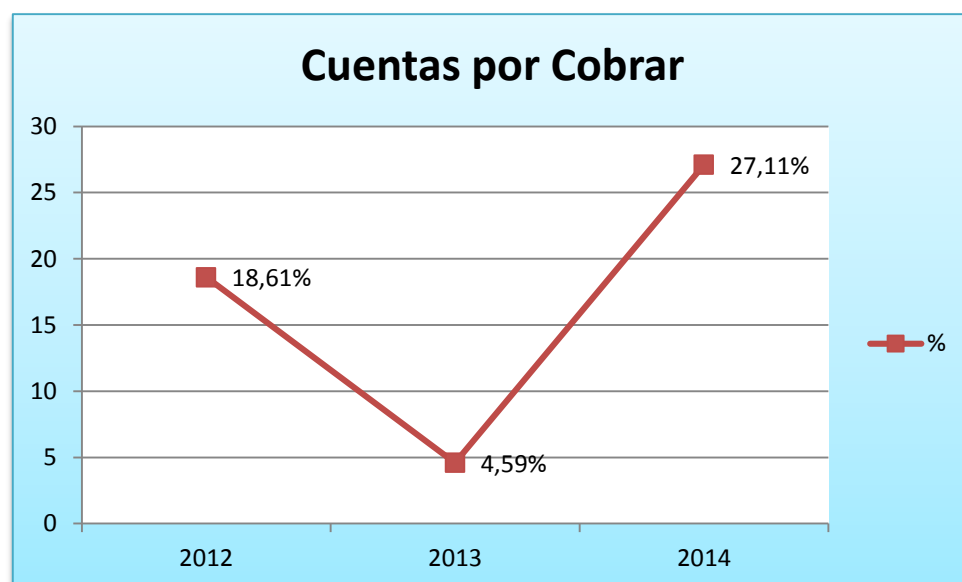


Gráfico 14: Cuentas por Cobrar
Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

Como se observa en el gráfico anterior las Cuentas por Cobrar varia de año a año es por el cual en el año 2012 es del 18,61% el mismo que equivale a \$ 56.563,76 debido a los créditos otorgado a la familia Frías en cambio para el año 2013 desciende a 4,59% equivaliendo a \$ 16.592,11 por el cobro a los clientes y para el año 2014 aumenta al 27,11% equivaliendo a \$ 111.934,11 esto se debe a que en este año la Familia Frías solicita un crédito nuevo.

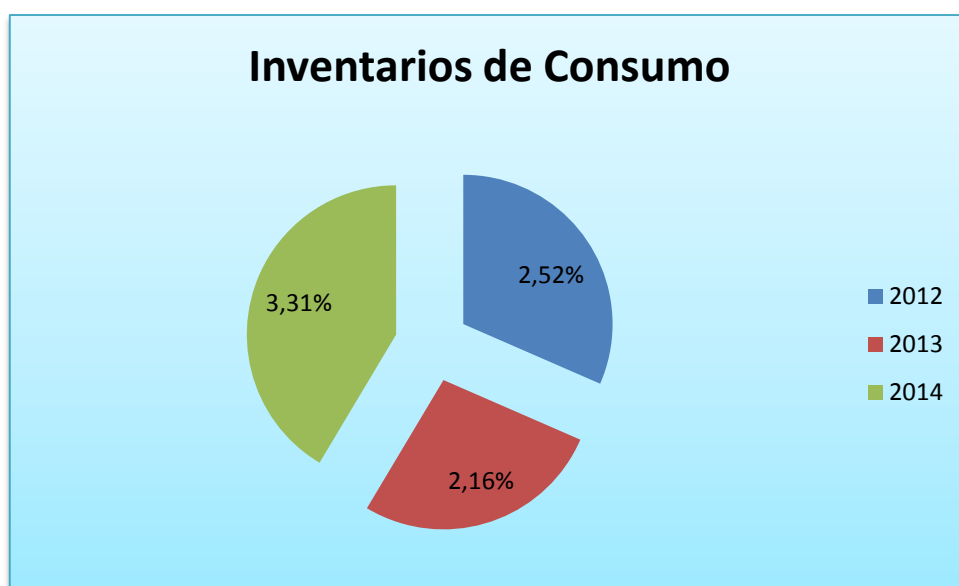


Gráfico 15: Inventarios de Consumo
Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

El gráfico muestra que los Inventarios de Consumo corresponden al año 2012 a 2,52% equivaliendo a \$7.671,95 en cambio para el año 2013 es de 2,16% que corresponde a \$7.791,95 disminuyó debido a que poseían útiles de oficina del año anterior en cambio para el año 2014 aumenta a 3,31% que equivale a \$13.676,30 debido a que tuvieron que adquirir útiles de oficina para las actividades.

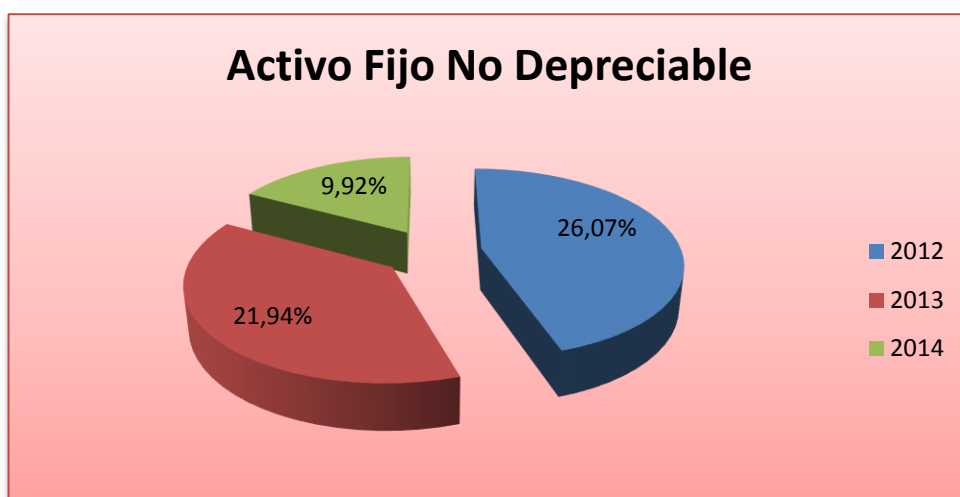


Gráfico 16: Activo Fijo No Depreciable
Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

Los Activos Fijos No Depreciables para el año 2012 corresponden al 26,07% el mismo que equivale a \$79.244,19 por la adquisición de un terreno y obras en curso, en cambio para el año 2013 disminuye a 21,94% equivaliendo a \$79.244,19 manteniendo el mismo valor debido a que no se realizó ninguna compra o se concluyó alguna obra, en cambio en el año 2014 disminuye al 9,92% el mismo que equivale a \$38.000 debido a que se concluyó con la obras en curso.

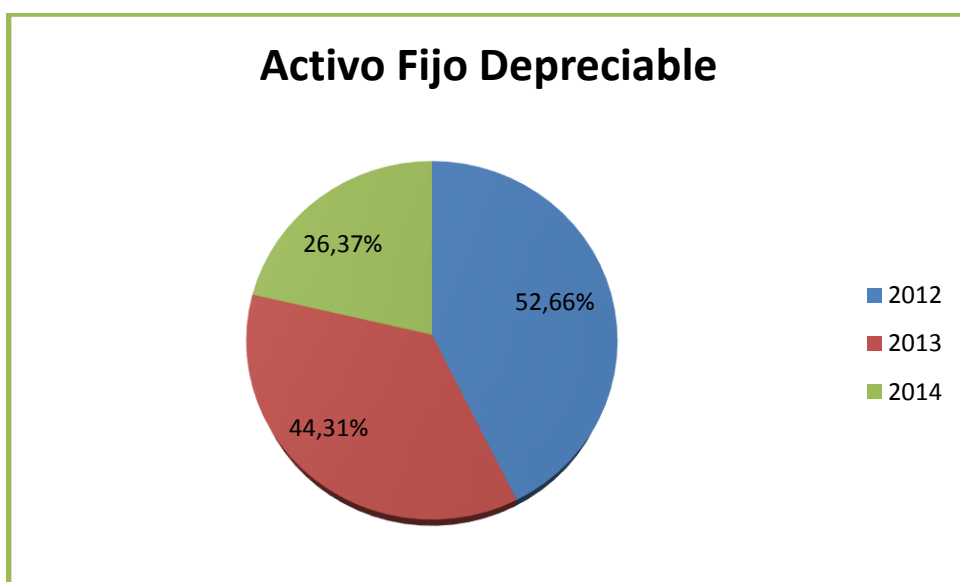


Gráfico 17: Activo Fijo Depreciable
Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

El gráfico muestra que los Activos Fijos Depreciables corresponde al 52,66% para el año 2012 el mismo que equivale a \$160.050,31 en cambio para el año 2013 es de 44,31% equivalente a \$160.050,31 manteniendo los valores de un año a otro en cambio para el año 2014 es de 26,37% el mismo que equivale a \$108.902,97.

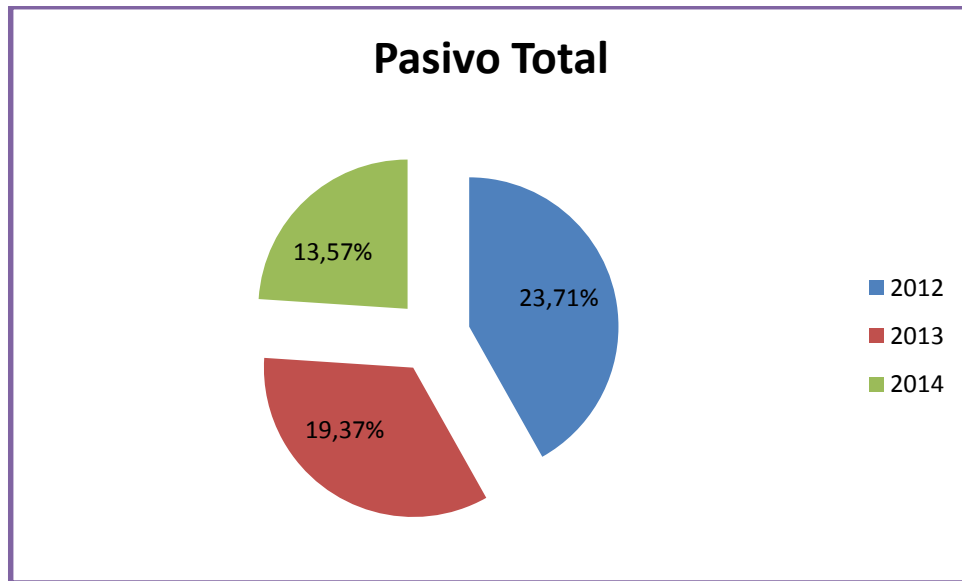


Gráfico 18: *Pasivo Total*
Elaborado por: *Miryam Gaglay*

Interpretación:

El gráfico muestra que el Pasivo Total corresponde al 23,71% para el año 2012, en cambio para el año 2013 disminuye a 19,37% debido al pago de las obligaciones contraídas en cambio para el año 2014 el pasivo total disminuye de manera considerable a 13,57% por el pago de las obligaciones contraídas a largo plazo.

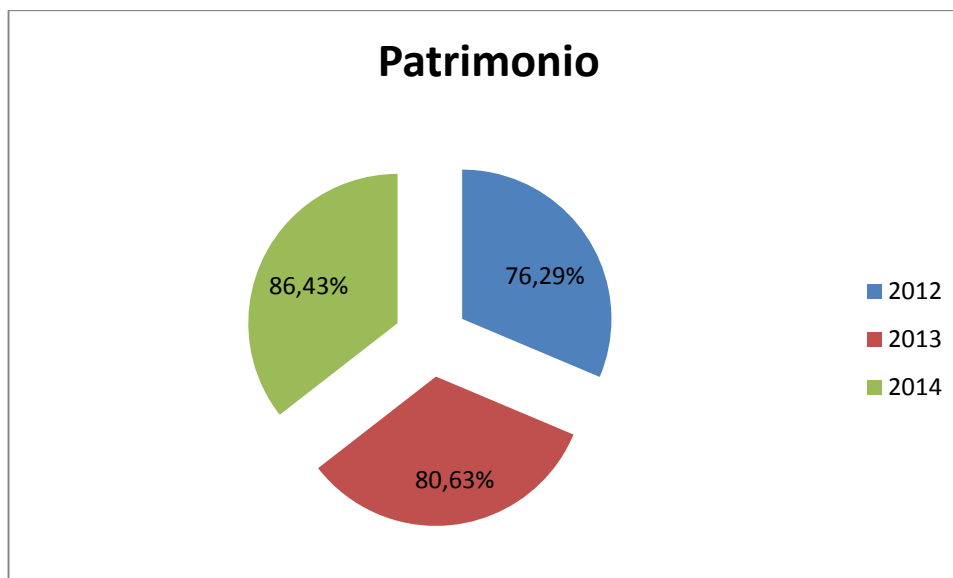


Gráfico 19: Patrimonio
Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

El gráfico muestra que el Patrimonio en el año 2012 es del 76,29% el mismo que equivale \$231.875,97 en cambio para el año 2013 asciende a 80,63% equivalente a \$291.245,13 debido al incremento del efectivo, y para el año 2014 asciende a 86,43% equivaliendo a \$356.906,74 debido a que la Institución tuvo un mayor porcentaje de estudiantes y cobro deudas.

Tabla 10: Estado de Resultados – Análisis Vertical

INSTITUTO TECNOLÓGICO REPÚBLICA DE ALEMANIA ESTADO DE RESULTADOS EN DÓLARES AMERICANOS								
	Año 2012			Año 2013			Año 2014	
		Variaciones			Variaciones		Variaciones	
VENTAS		\$ 180.149,02	100%		\$ 205.094,75	100%		\$ 282.689,16
Pensiones	180.149,02			205.094,75			232.481,00	
Otros Ingresos							50.208,16	
EGRESOS								
GASTOS ADMINISTRATIVOS								
GASTOS DE PERSONAL		84.956,85			114.278,24	37,29		138.922,00
Gasto Sueldos	44.812,04		24,87	76.487,74		2,63	99.782,29	35,30
Gasto XIII Sueldo	3.734,34		2,07	5.384,47		1,80	5.107,58	1,81
Gasto XIV Sueldo	3.065,98		1,70	3.694,10		-	7.215,79	2,55
Gasto Fondos de Reserva	0,00		0,00	0,00		4,53	8.315,19	2,94
Gasto Aporte Patronal	5.444,68		3,02	9.293,27		9,47	12.133,55	4,29
Honorarios Docentes	27.899,81		15,49	19.418,66			6.367,60	2,25
GASTOS DEPRECIACIÓN		0,00			0,00			17.996,60
Gasto Depreciación Edificio	0,00			0,00			2.062,21	0,73
Gasto Depreciación Muebles y Enseres	0,00			0,00			5.121,39	1,81
Gastos Equipo de Cómputo	0,00			0,00			10.813,00	3,83
GASTOS GENERALES		27.480,39			25.207,21	1,22		26.173,02
Gasto por Publicidad	7.042,73		3,91	2.504,76		1,60	735,43	0,26
Gasto Servicio de Internet	392,07		0,22	3.277,13		3,16	9.362,48	3,31
Gasto Mantenimiento	2.601,43		1,44	6.481,23		0,73	6.227,12	2,20
Gasto Refrigerios	629,64		0,35	1.500,92		-	561,36	0,20
Gasto Aseo y Limpieza	861,40		0,48	0,00		3,32	1.211,21	0,43
Gasto Suministro y materiales	6.892,48		3,83	6.803,59		1,46	3.898,75	1,38
Gasto Representación	2.738,07		1,52	2.984,80		0,14	274,50	0,10
Gasto Seguridad	1.632,65		0,91	286,01		0,24	327,00	0,12

Gasto Eventos Sociales	0,00		0,00	491,58		0,35	10,00		0,00
Gastos Suscripciones	60,00		0,03	724,37		-	129,00		0,05
Gasto Notario	0,00		0,00	0,00		0,07	1.456,36		0,52
Gasto Imprenta	73,92		0,04	152,82		-	1.226,06		0,43
Gastos periódicos	0,00		0,00	0,00		-	249,75		0,09
Gasto casa abierta	0,00		0,00	0,00		-	504,00		0,18
Gasto atención médica	630,00		0,35						
Gasto Títulos	86,00		0,05						
Gasto Uniformes	3.840,00		2,13						
GASTOS FINANCIEROS		16.800,64			6.240,14	2,55		3.000,00	-
Gto Intereses por préstamo	5.163,11		2,87	5.234,72		0,49	3.000,00		1,06
Gto Notas Debito cortes	11.637,53		6,46	1.005,42		-			-
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 50.911,14	28,26		\$ 59.369,16	28,95		\$ 96.597,54	34,17

Fuente: ISTR

Realizado por: Miryam Gaglay

CUADRO RESUMEN			
CUENTAS	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
VENTAS	100,00%	100,00%	100,00%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	47,16%	55,72%	49,14%
GASTOS DEPRECIACIÓN	0,00%	0,00%	6,37%
GASTOS GENERALES	15,25%	12,29%	9,26%
GASTOS FINANCIEROS	9,33%	3,04%	1,06%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	28,26%	28,95%	34,17%

Análisis: Como se puede observar los gastos administrativos tienen variaciones ascendentes y descendentes en los diversos años debido al incremento y disminución de estudiantes es por el cual en el año 2012 los gastos administrativos corresponden al 47.16% con respecto al año 2013 que es del 55.72% y en el año 2014 es del 49.14%; y los gastos de depreciación aparecen en el año 2014 con un 6.37% debido a que los años anteriores se adquirieron, y los gastos generales corresponde al año 2012 15.25%, año 2013 12.29% y año 2014 9.26% mientras que los gastos financieros tienen una tendencia a la baja desde el año 2012 debido a que se empieza a pagar el crédito contraído es por el cual en el año 2012 es del 9.33%, mientras que en el año 2013 es del 3.04% y en el año 2014 es del 1.06% y la utilidad de la institución tiende a un crecimiento desde el año 2012 el mismo que es del 28.26%, año 2013 28.95% y el año 2014 es del 34.17%.

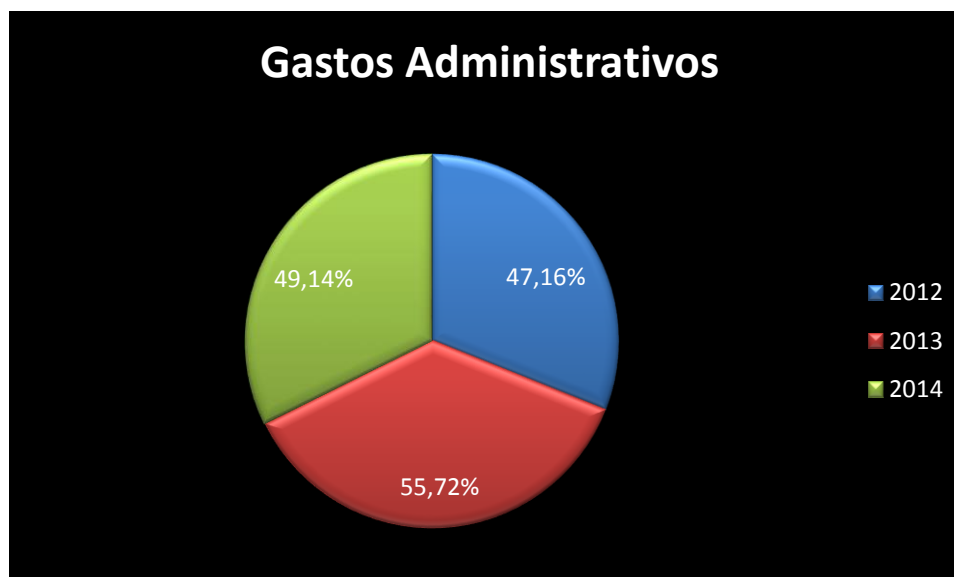


Gráfico 20: Gastos Administrativos
Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico los gastos administrativos en el año 2012 corresponde al 47,16% equivaliendo a \$84.956,85, en comparación al año 2013 que asciende a 55,72% equivaliendo a \$114.278,24 pero al año 2014 disminuye de forma mínima correspondiendo a 49,14% el mismo que equivale a \$138.922,00.

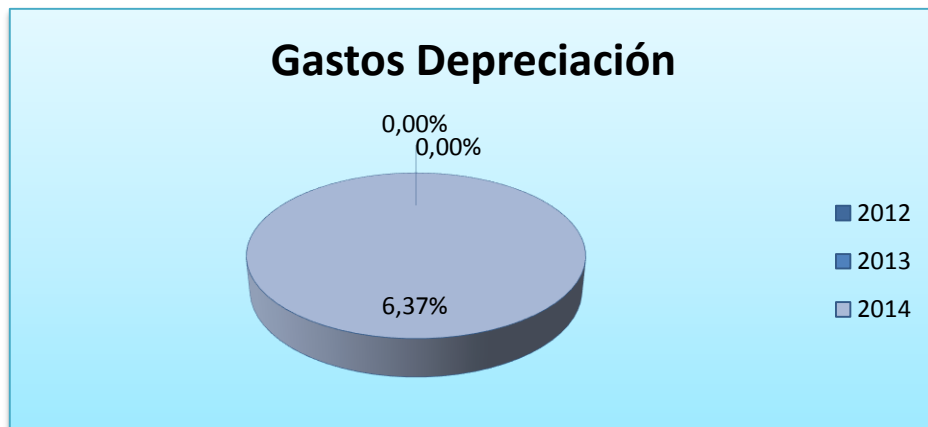


Gráfico 21: Gastos Depreciación
Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico los gastos depreciación en el año 2012 y 2013 corresponde al 0,00%, en comparación al año 2014 asciende a 6,37% equivaliendo a \$17.996,60.

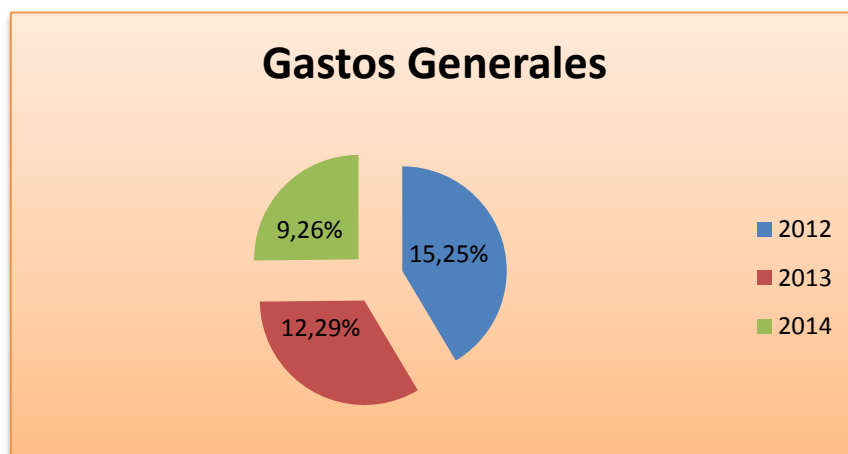


Gráfico 22: Gastos Generales
Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

El gráfico muestra que los gastos generales en el año 2012 corresponde al 15,25% el mismo que equivale a \$27.480,39 en cambio para el año 2013 disminuye de forma relativa a 12,29% el cual equivale a \$25.207,21 en cambio para el año 2014 es de 9,26% equivaliendo a \$26.173,02.

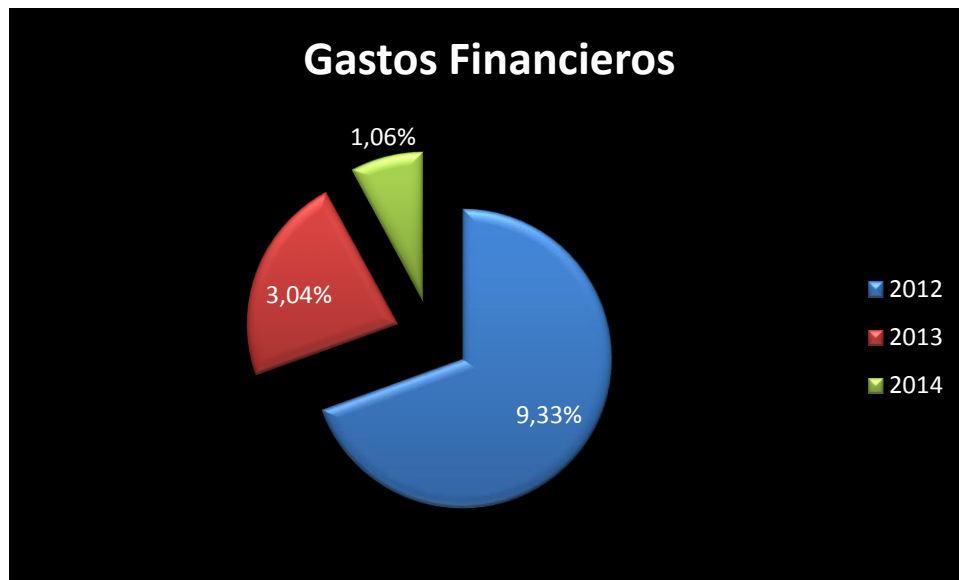


Gráfico 23: Gastos Financieros
Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico los gastos financieros corresponden al año 2012 a 9,33% equivaliendo a \$16.800,64 en comparación con el año 2013 es de 3,04% equivaliendo a \$6.240,14 en cambio en el año 2014 es de 1,06% debido a que las obligaciones contraídas están por culminar equivaliendo a \$3.000.

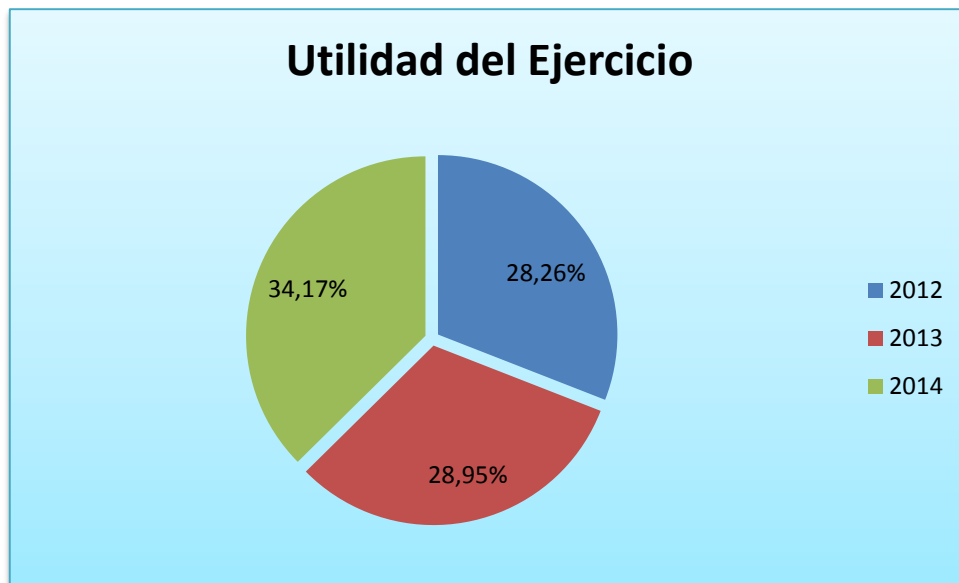


Gráfico 24: Utilidad del ejercicio
Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico la utilidad del ejercicio en el año 2014 corresponde a 28,26% equivalente a \$50.911,14 en cambio en el año 2013 es de 28,95% equivaliendo a \$59.369,16 en comparación al año 2014 que es de 34,17% equivalente a \$96.597,54.

4.4.2 Análisis Horizontal o de Índice

(James, 1997)

Análisis de los estados financieros expresados en términos porcentuales, en el que las cifras del balance general o estado de resultados de un año base equivalen a 100% y los rubros de los estados financieros posteriores se expresan como porcentajes de sus valores en el año base. (p.150)

Tabla 11: Balance General – Análisis Horizontal

INSTITUTO TECNOLÓGICO REPÚBLICA DE ALEMANIA							
BALANCE GENERAL							
EN DÓLARES AMERICANOS							
	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	VARIACIONES AÑO 2013 -2012	PORCENTAJE %	VARIACIONES AÑO 2014 -2013	PORCENTAJE %
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE	429,32	97.539,19	140.407,32	97.109,87	22619,46%	42.868,13	43,95%
DISPONIBLE				0,00		0,00	
CAJA	73,68	97.124,46	139.992,59	97.050,78	131719,30%	42.868,13	44,14%
BANCOS	355,64	414,73	414,73	59,09	16,62%	0,00	0,00%
Banco del Pichincha	157,64	254,00	254,00	96,36	61,13%	0,00	0,00%
Banco del Guayaquil	198,00	160,73	160,73	-37,27	-18,82%	0,00	0,00%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	56.563,76	16.592,11	111.934,11	-39.971,65	-70,67%	95.342,00	574,62%
Préstamo Docentes	0,00			0,00		0,00	
Familia Frías	56.563,76	16.592,11	111.934,11	-39.971,65	-70,67%	95.342,00	574,62%
INVENTARIOS DE CONSUMO	7.671,95	7.791,95	13.676,30	120,00	1,56%	5.884,35	75,52%
Útiles de oficina	7.492,70	7.492,70	7.492,70	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Libros	150,00	270,00	4.163,85	120,00	80,00%	3.893,85	1442,17%
Laboratorio de gastronomía	29,25	29,25	1.347,25	0,00	0,00%	1.318,00	4505,98%
Plantas	0,00		672,50			672,50	
ACTIVO FIJO	79.244,19	79.244,19	38.000,00	0,00	0,00%	-41.244,19	-52,05%
NO DEPRECIABLE							
TERRENOS							
Terrenos	38.000,00	38.000,00	38.000,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
CONSTRUCCIONES							
Construcciones en curso	41.244,19	41.244,19		0,00	0,00%	-41.244,19	-100,00%

TOTAL							
DEPRECIABLES	160.050,31	160.050,31	108.902,97	0,00	0,00%	-51.147,34	-31,96%
EDIFICIOS	76.069,78	76.069,78	39.181,98		0,00%	-36.887,80	-48,49%
Edificio	95.935,95	95.935,95	41.244,19		0,00%	-54.691,76	-57,01%
(-)Depr. Acum. Edificio	-19.866,17	-19.866,17	-2.062,21		0,00%	17.803,96	-89,62%
TOTAL						0,00	
MUEBLES Y ENSERES	23.755,17	23.755,17	21.492,10	0,00	0,00%	-2.263,07	-9,53%
Muebles y Enseres	53.166,98	53.166,98	53.279,43		0,00%	112,45	0,21%
(-)Depr. Acum. Muebles y Enseres	-29.411,81	-29.411,81	-31.787,33		0,00%	-2.375,52	8,08%
TOTAL							
EQUIPO DE OFICINA	27.458,70	27.458,70	26.275,23	0,00	0,00%	-1.183,47	-4,31%
Equipo de Oficina	64.562,13	64.562,13	66.124,53		0,00%	1.562,40	2,42%
(-)Dep. Acum. Equipo de Oficina	-37.103,43	-37.103,43	-39.849,30		0,00%	-2.745,87	7,40%
TOTAL							
EQUIPO DE COMPUTO	32.766,66	32.766,66	21.953,66	0,00	0,00%	-10.813,00	-33,00%
Equipo de Cómputo	124.787,53	124.787,53	124.787,53		0,00%	0,00	0,00%
(-)Dep. Acum. Equipo de Cómputo	-92.020,87	-92.020,87	-102.833,87		0,00%	-10.813,00	11,75%
TOTAL							
TOTAL ACTIVO	303.959,53	361.217,75	412.920,70	57.258,22	18,84%	51.702,95	14,31%
PASIVO							
PASIVO A CORTO PLAZO CIRCULANTE							
PROVEEDORES							
PROVEEDORES							
ACREEDORES FISCALES	91,18	87,59	86,08	-3,59	-3,94%	-1,51	-1,72%
30% Ret. IVA por Pagar	42,66			-42,66	-100,00%	0,00	
70% Ret. IVA por Pagar	0,00	3,78	2,16	3,78		-1,62	-42,86%

8% Ret. Imp. Honorarios	19,45	61,62	44,96	42,17	216,81%	-16,66	-27,04%
1% Ret. Imp. Renta BNC	4,00			-4,00	-100,00%	0,00	
1% Ret Imp. Renta Otros	24,61	5,27	25,59	-19,34	-78,59%	20,32	385,58%
2% Ret. Imp. Renta Otros	0,46	16,92	13,37	16,46	3578,26%	-3,55	-20,98%
ACREEDORES FISCALES							
ACREEDORES IEES	1.011,33	1.771,26	1.814,11	759,93	75,14%	42,85	2,42%
Aporte Individual IEES	439,81	770,30	793,67	330,49	75,14%	23,37	3,03%
Aporte Patronal IEES	571,52	1.000,96	1.020,44	429,44	75,14%	19,48	1,95%
TOTAL							
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	70.981,05	68.113,77	54.113,77	-2.867,28	-4,04%	-14.000,00	-20,55%
PRESTAMOS BANCARIOS							
Préstamo Banco Guayaquil	70.981,05	68.113,77	54.113,77	-2.867,28	-4,04%	-14.000,00	-20,55%
TOTAL PASIVO	72.083,56	69.972,62	56.013,96	-2.110,94	-2,93%	-13.958,66	-19,95%
PATRIMONIO	231.875,97	291.245,13	356.906,74	59.369,16	25,60%	65.661,61	22,55%
Capital suscrito	150.028,89	150.028,89	260.309,19	0,00	0,00%	110.280,30	73,51%
Reserva Revalorización Activos Fijos	30.935,94	30.935,94	96.597,55	0,00	0,00%	65.661,61	212,25%
Utilidad del Ejercicio	50.911,14			-50.911,14	-100,00%	0,00	
Utilidad del Ejercicio 2012		50.911,14		50.911,14		-50.911,14	-100,00%
Utilidad del Ejercicio 2013		59.369,16		59.369,16		-59.369,16	-100,00%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	303.959,53	361.217,75	412.920,70	57.258,22	18,84%	51.702,95	14,31%

Fuente: ISTR

Realizado por: Miryam Gaglay

<i>CUENTAS</i>	<i>VARIACIONES AÑO 2013 - 2012</i>	<i>PORCENTAJE %</i>	<i>VARIACIONES AÑO 2014 - 2013</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
ACTIVO CORRIENTE	97.109,87	22619,46%	42.868,13	43,95%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	-39.971,65	-70,67%	95.342,00	44,14%
INVENTARIOS DE CONSUMO	120,00	1,56%	5.884,35	75,52%
ACTIVO FIJO				
NO DEPRECIABLE	0,00	0,00%	-41.244,19	-52,05%
DEPRECIABLES				
EDIFICIOS	0,00	0,00%	-36.887,80	-48,49%
MUEBLES Y ENSERES	0,00	0,00%	-2.263,07	-9,53%
EQUIPO DE OFICINA	0,00	0,00%	-1.183,47	-4,31%
EQUIPO DE COMPUTO	0,00	0,00%	-10.813,00	-33,00%
TOTAL ACTIVO	57.258,22	18,84%	51.702,95	14,31%
ACREEDORES FISCALES	-3,59	-3,94%	-1,51	-1,72%
ACREEDORES IEES	759,93	75,14%	42,85	2,42%
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	-2.867,28	-4,04%	-14.000,00	-20,55%
PATRIMONIO	59.369,16	25,60%	65.661,61	22,55%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	57.258,22	18,84%	51.702,95	14,31%

Análisis:

Como se puede observar en la tabla la relación existente entre el año 2012 y 2013 es un incremento en el efectivo el mismo que corresponde a \$97.109,87 cuyo porcentaje asciende; en cambio entre el año 2013 y 2014 el efectivo es de \$42.868,13 que equivale al 43.95%, las cuentas por cobrar disminuyen entre los años 2012 y 2013 en (\$39.971,65) cuyo porcentaje es del – 70.67%, y en comparación en el año 2013 y 2014 las cuentas por cobrar asciende a \$95.342,00 el mismo que equivale al 44.14% ; con respecto a los materiales de consumo entre el año 2012 y 2013 es de \$120,00 el mismo que equivale al 1.56%, en comparación al año 2013 y 2014 que es de \$5.884,35 equivaliendo el mismo al 75,52 debido al incremento de estudiantes y de nuevas actividades en la Institución. Como se puede observar en la tabla entre el año 2012 y 2013 no existe variación en los activos no depreciables ya que no se adquirieron nuevos terrenos, pero entre el año 2013 y 2014 existe un incremento debido a las nuevas adquisiciones el mismo que corresponde a \$41.244,19 el cual equivale al -52.05%; también se puede observar que en los activos fijos entre el año 2012 y 2013 no existe ninguna variación debido a que en los años antes mencionados no se adquirieron equipos, sin embargo en los años subsiguientes los activos fijos se incrementan por un valor de \$51.147,34 cuyo porcentaje es del -95.33%.

En cambio en el pasivo entre el año 2012 y 2013 existe un incremento mínimo por \$3,59 cuyo porcentaje es de -3.94%, respecto al año 2013 y 2014 de igual manera existe un incremento mínimo el mismo que es de \$1,51 y su variación en porcentaje es de -1.72% la comparación entre el año 2012 y 2013 de los acreedores iees es de \$759.93 y su equivalente es de 75.14% y la relación entre el año 2013 y 2014 es de \$42,85 y su equivalente corresponde al 2.42% en cambio las obligaciones contraídas por la institución entre el año 2012 y 2013 disminuyen al igual al 2014, en cambio su patrimonio entre el año 2012 y 2013 tienden a crecer por un valor de \$59.369,16 el mismo que equivale al 25.60%, en comparación al año 2013 y 2014 crece de igual manera por un valor de \$65.661,61 y su equivalente es del 22.55%.

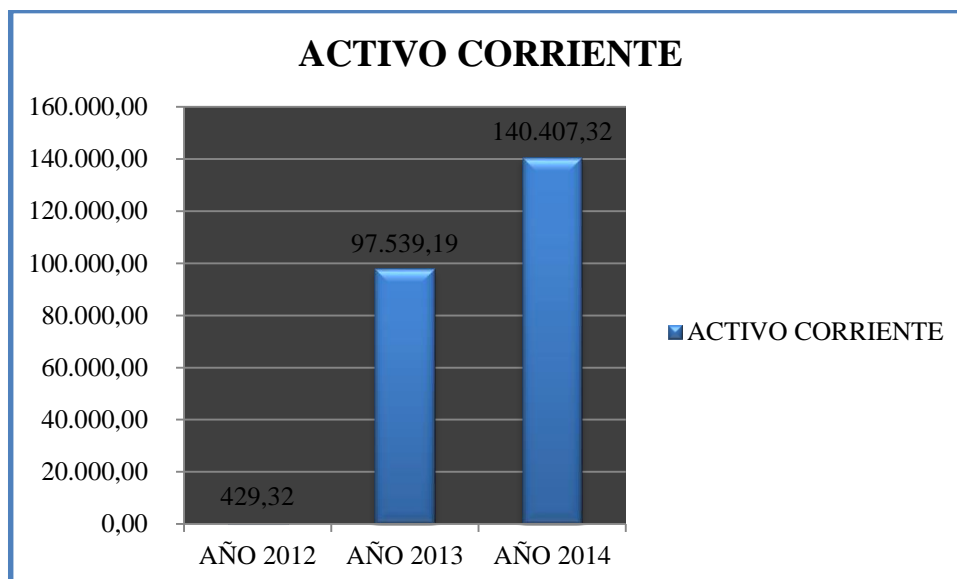


Gráfico 25: Activo Corriente – Análisis Horizontal
Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico los activos corrientes tiene forma ascendente es por el cual en el año 2012 la Institución poseía tan solo \$429,32 en comparación al año 2013 que asciende a \$97.539,19 y en el año 2014 posee \$140.407,32.

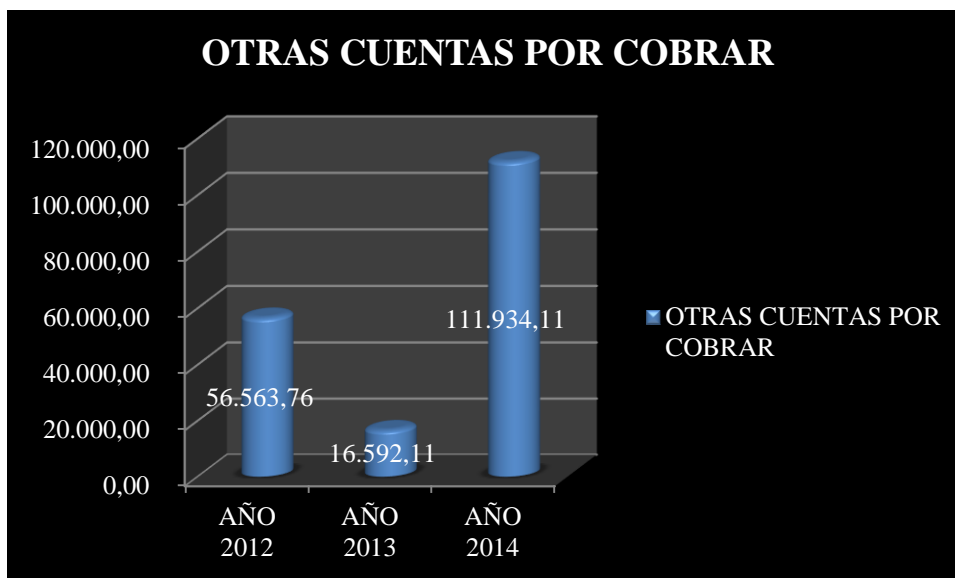


Gráfico 26: Cuentas por Cobrar – Análisis Horizontal
 Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico las cuentas por cobrar tiene variaciones ascendentes y descendentes es por el cual en el año 2012 equivale a \$56.563,76 en comparación al año 2013 disminuye a \$16.592,11 y en el año 2014 asciende a \$111.934,11.

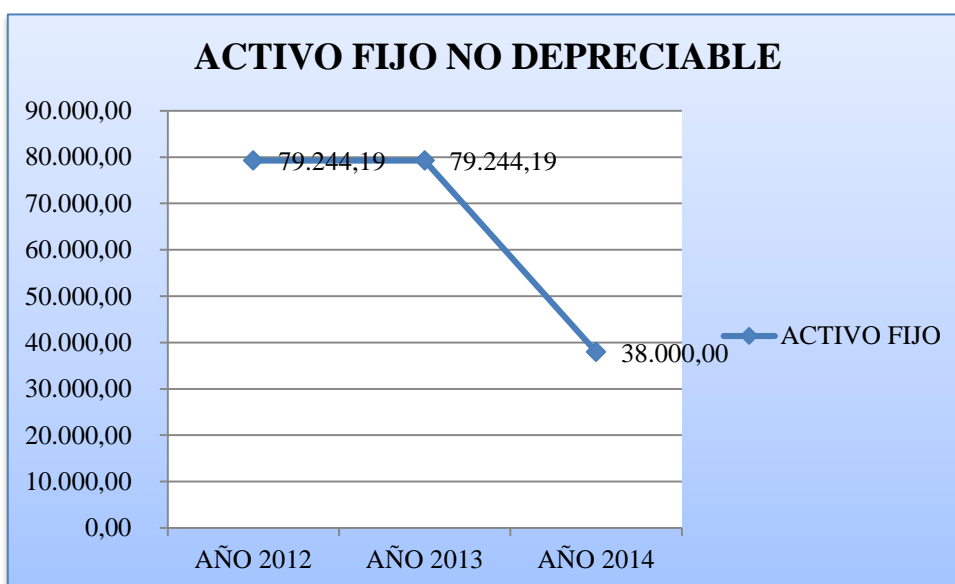


Gráfico 27: Activo Fijo no Depreciable – Análisis Horizontal
 Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico el activo fijo no depreciable en el año 2012 y 2013 se mantiene por un valor de \$79.244,19 en comparación al año 2014 que disminuye de forma considerable a \$38.000.

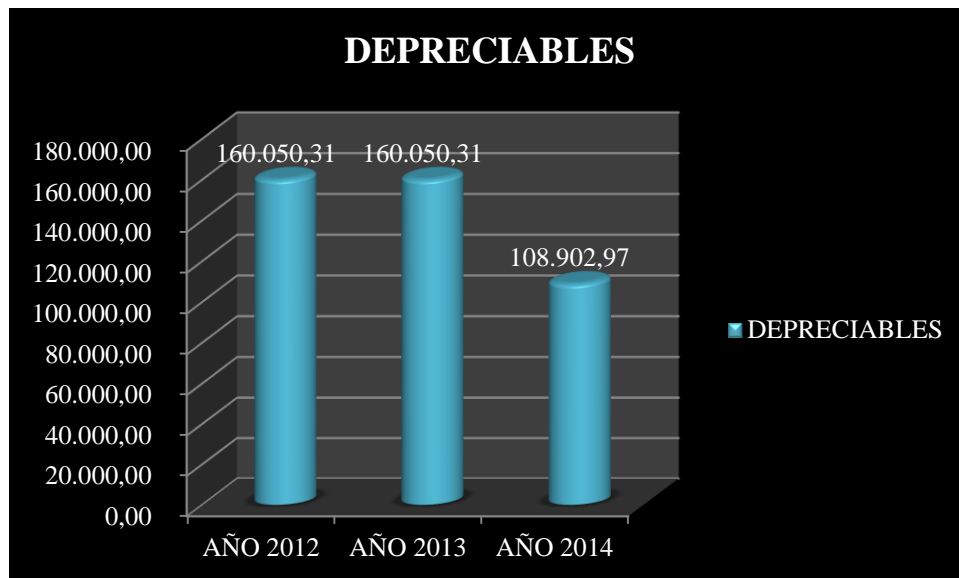


Gráfico 28: Depreciables – Análisis Horizontal

Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico el activo fijo depreciable en el año 2012 y 2013 se mantiene por un valor de \$160.050,31 en comparación al año 2014 que disminuye de forma considerable a \$108.902,97.

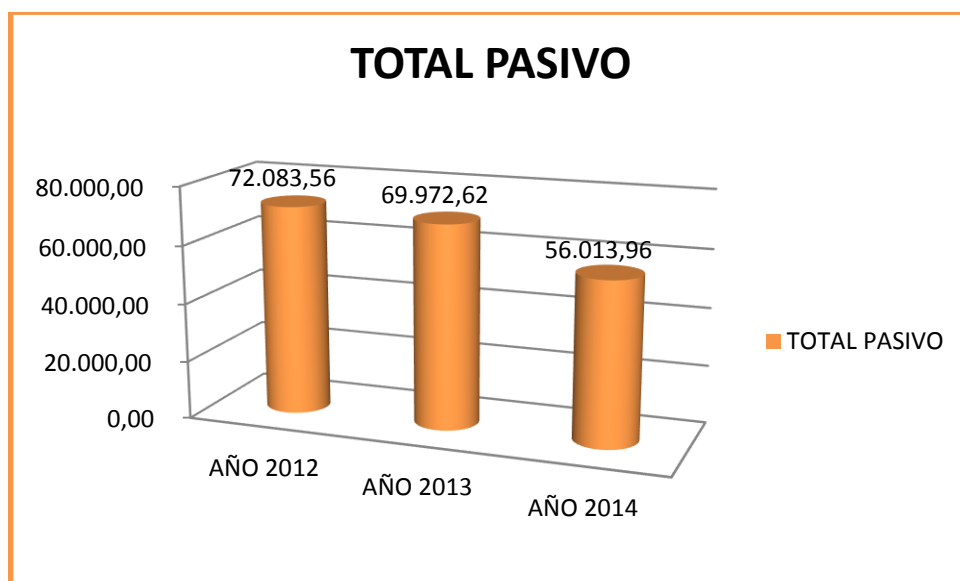


Gráfico 29: Pasivo Total – Análisis Horizontal

Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico el total pasivo en el año 2012 es de \$72.083,56 en cambio en el año 2013 desciende a \$69.972,62 con respecto al año 2014 que equivale a \$56.013,39.



Gráfico 30: Patrimonio – Análisis Horizontal
Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico el patrimonio en el año 2012 es de \$271.875,94 el mismo que va de forma ascendente para el año 2013 corresponde a \$291.245,13 en cambio para el año 2014 equivale a \$356.906,74.

4.4.3 Razones de Liquidez

(James, 1997)

“Razones que miden la capacidad de una empresa para cubrir con sus obligaciones a corto plazo”. (p.134)

Razones de Liquidez	Año 2012	Año 2013	Año 2014
1. Razón Circulante <u>Activo Corriente</u> Pasivo Corriente	51,69	61,40	132,80
2. Prueba ácida <u>Activo Corriente - Inventarios</u> Pasivo Corriente	44,74	57,21	125,60
3. Capital de Trabajo <u>Activo Corriente - Pasivo Corriente</u>	55.890,57	112.272,45	250.441,26

4.4.4 Razones de Apalancamiento

Razones de Apalancamiento	Año 2012	Año 2013	Año 2014
1. Razón de Deuda (Apalancamiento) <u>Pasivo Totales</u> Activos Totales	0,24	0,19	0,14
2. Razón de Deuda Corriente <u>Pasivos Corriente</u> Activos Totales	0,004	0,005	0,005
3. Razón de Deuda Largo Plazo <u>Pasivo Corriente largo plazo</u> Activos Totales	0,23	0,19	0,13
4. Razón de Financiamiento <u>Patrimonio</u> Activos Totales	0,76	0,81	0,86

4.4.5 Razones de Rentabilidad

Razones de Rentabilidad	Año 2012	Año 2013	Año 2014
1. Margen de Utilidad del Ejercicio <u>Utilidad del Ejercicio</u> Ventas	0,28	0,29	0,34
2. Rendimiento sobre Activos (ROA) <u>Utilidad del Ejercicio</u> Activos Totales	0,17	0,16	0,23
3. Rendimiento sobre Patrimonio (ROE) <u>Utilidad del Ejercicio</u> Patrimonio	0,22	0,20	0,27

Tabla 12: Estado de Resultados – Análisis Horizontal

INSTITUTO TECNOLÓGICO REPÚBLICA DE ALEMANIA
ESTADO DE RESULTADOS
EN DÓLARES AMERICANOS

	Año 2012		Año 2013		Año 2014		VARIACIONES AÑO 2013 -2012	PORCENTAJE %	VARIACIONES AÑO 2014 -2013	PORCENTAJE %
VENTAS		\$ 180.149,02		\$ 205.094,75		\$ 282.689,16	24.945,73	13,85%	77.594,41	38%
Pensiones	180.149,02		205.094,75		232.481,00				27.386,25	13%
Otros Ingresos					50.208,16				50.208,16	
EGRESOS										
GASTOS ADMINISTRATIVOS										
GASTOS DE PERSONAL		84.956,85		114.278,24		138.922,00	29.321,39	34,51%	24.643,76	22%
Gasto Sueldos	44.812,04		76.487,74		99.782,29		44.812,04	70,69%	23.294,55	30%
Gasto XIII Sueldo	3.734,34		5.384,47		5.107,58		3.734,34	44,19%	- 276,89	-5%
Gasto XIV Sueldo	3.065,98		3.694,10		7.215,79		3.065,98	20,49%	3.521,69	95%
Gasto Fondos de Reserva	0,00		0,00		8.315,19		0,00		8.315,19	
Gasto Aporte Patronal	5.444,68		9.293,27		12.133,55		5.444,68	70,69%	2.840,28	31%
Honorarios Docentes	27.899,81		19.418,66		6.367,60		27.899,81	-30,40%	- 13.051,06	-67%
									-	
GASTOS DEPRECIACIÓN		0,00		0,00		17.996,60	0,00		17.996,60	
Gasto Depreciación Edificio	0,00		0,00		2.062,21		0,00		2.062,21	
Gasto Depreciación Muebles y Enseres	0,00		0,00		5.121,39		0,00		5.121,39	
Gastos Equipo de Cómputo	0,00		0,00		10.813,00		0,00		10.813,00	
							0,00		-	
GASTOS GENERALES		27.480,39		25.207,21		26.173,02	-2.273,18	-8,27%	965,81	4%

Gasto por Publicidad	7.042,73		2.504,76		735,43		-4.537,97	-64,43%	-	1.769,33	-71%
Gasto Servicio de Internet	392,07		3.277,13		9.362,48		2.885,06	735,85%		6.085,35	186%
Gasto Mantenimiento	2.601,43		6.481,23		6.227,12		3.879,80	149,14%	-	254,11	-4%
Gasto Refrigerios	629,64		1.500,92		561,36		871,28	138,38%	-	939,56	-63%
Gasto Aseo y Limpieza	861,40		0,00		1.211,21		-861,40	-100,00%		1.211,21	
Gasto Suministro y materiales	6.892,48		6.803,59		3.898,75		-88,89	-1,29%	-	2.904,84	-43%
Gasto Representación	2.738,07		2.984,80		274,50		246,73	9,01%	-	2.710,30	-91%
Gasto Seguridad	1.632,65		286,01		327,00		-1.346,64	-82,48%		40,99	14%
Gasto Eventos Sociales	0,00		491,58		10,00		491,58		-	481,58	-98%
Gastos Suscripciones	60,00		724,37		129,00		664,37	1107,28%	-	595,37	-82%
Gasto Notario	0,00		0,00		1.456,36		0,00			1.456,36	
Gasto Imprenta	73,92		152,82		1.226,06		78,90	106,74%		1.073,24	702%
Gastos periódicos	0,00		0,00		249,75		0,00			249,75	
Gasto casa abierta	0,00		0,00		504,00		0,00			504,00	
Gasto atención médica	630,00						-630,00	-100,00%		-	
Gasto Títulos	86,00						-86,00	-100,00%		-	
Gasto Uniformes	3.840,00						-3.840,00	-100,00%		-	
GASTOS FINANCIEROS		16.800,64		6.240,14		3.000,00	-10.560,50	-62,86%	-	3.240,14	-52%
Gto Intereses por préstamo	5.163,11		5.234,72		3.000,00		71,61	1,39%	-	2.234,72	-43%
Gto Notas Debito cortes	11.637,53		1.005,42				-10.632,11	-91,36%	-	1.005,42	-100%
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 50.911,14		\$ 59.369,16		\$ 96.597,54	8.458,02	16,61%		37.228,38	63%

Realizado por: Miryam Gaglay

CUENTAS	VARIACIONES AÑO 2013 - 2012	PORCENTAJE %	VARIACIONES AÑO 2014 - 2013	PORCENTAJE %
VENTAS	24.945,73	13,85%	77.594,41	38%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	29.321,39	34,51%	24.643,76	22%
GASTOS DEPRECIACIÓN	0,00	0,00%	17.996,60	
GASTOS GENERALES	-2.273,18	-8,27%	965,81	4%
GASTOS FINANCIEROS	-10.560,50	-62,86%	- 3.240,14	-52%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	8.458,02	16,61%	37.228,38	63%

Análisis:

Entre el año 2012 y 2013 existe un incremento por un valor de \$24.945,73 en las ventas el mismo que corresponden al 13.85%, en relación al año 2013 y 2014 las ventas se incrementan en un porcentaje considerable que es del 38% el cual corresponde a \$77.594,41 debido al ingreso de nuevos estudiantes a las diversas carreras, en cambio como se puede observar en la tabla los gastos depreciación corresponden a \$29.321,39 entre el año 2012 y 2013 el mismo que equivale al 34.51%, respecto al año 2013 y 2014 los gastos antes mencionados corresponden a \$24.643,76 el cual equivale al 22%, entre el año 2012 y 2013 no existe ninguna variación en los gastos depreciación existe un incremento entre el año 2013 y 2014 por \$17.996,60, en cambio la utilidad del ejercicio entre el año 2012 y 2013 es de \$8.458,02 el mismo que equivale al 16,61% en cambio entre el año 2013 y 2014 existe un incremento por un valor de \$37.228,38 el mismo que equivale al 63%.

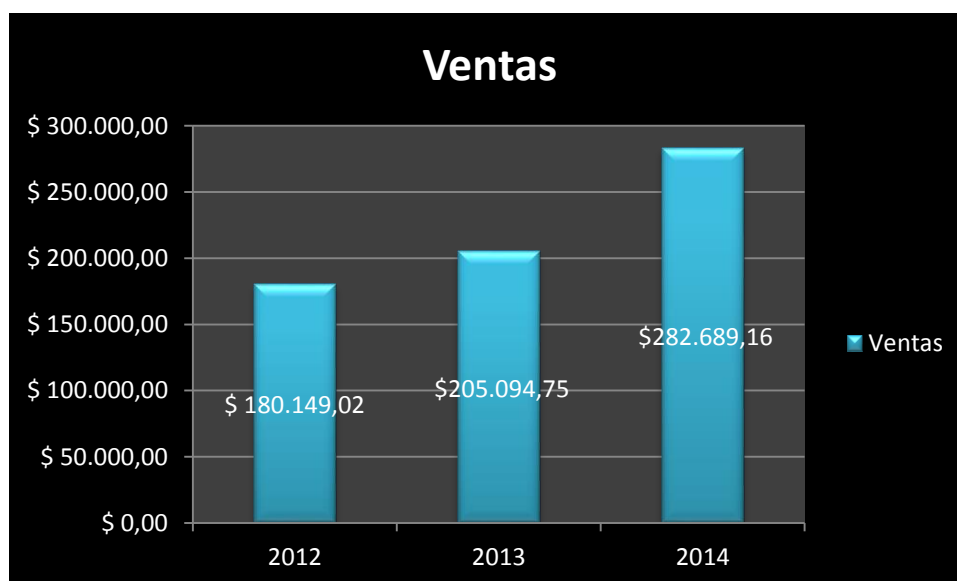


Gráfico 31: Ventas - Análisis Horizontal
Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico las ventas van de forma ascendente es por el cual en el año 2012 se observa que tiene como ingreso por pensiones un valor de \$180.149,02 en cambio en el año 2013 equivale a \$205.094,75 comparado al año 2014 que corresponde a \$282.689,16.

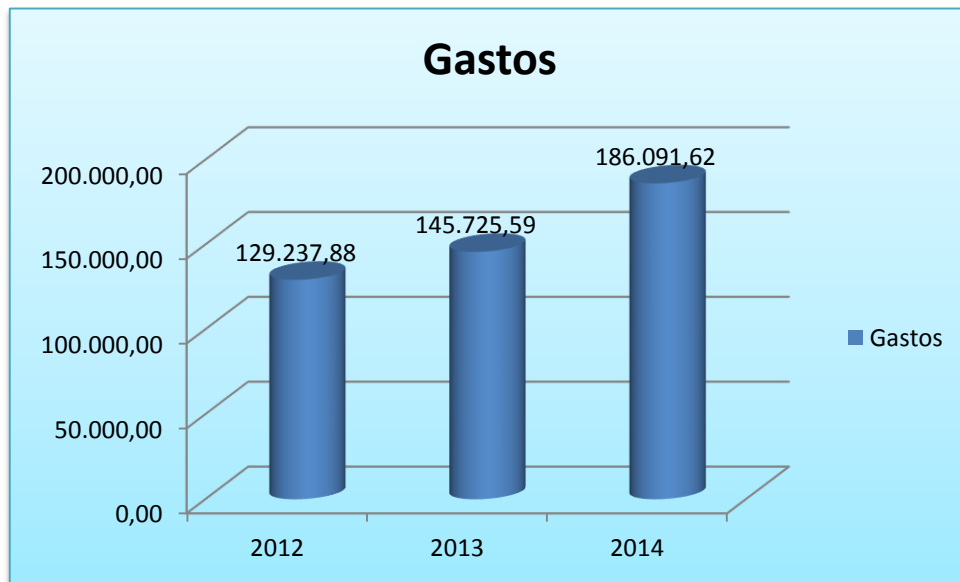


Gráfico 32: *Gastos – Análisis Horizontal*
Elaborado por: *Miryam Gaglay*

Interpretación:

Como se observa en el gráfico los gastos van de forma ascendente es por el cual en el año 2012 se observa que tiene como gasto por un valor de \$129.237,88 en cambio en el año 2013 equivale a \$145.725,59 comparado al año 2014 que corresponde a \$186.091,62.



Gráfico 33: Utilidad del Ejercicio – Análisis Horizontal
Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

Como se observa en el gráfico la utilidad del ejercicio en el año 2012 es de \$50.911,14, el mismo que va de forma ascendente en comparación al año 2013 que equivale a \$59.369,16 y en el año 2014 equivale a \$96.597,54.

4.5 PROPUESTA

“DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

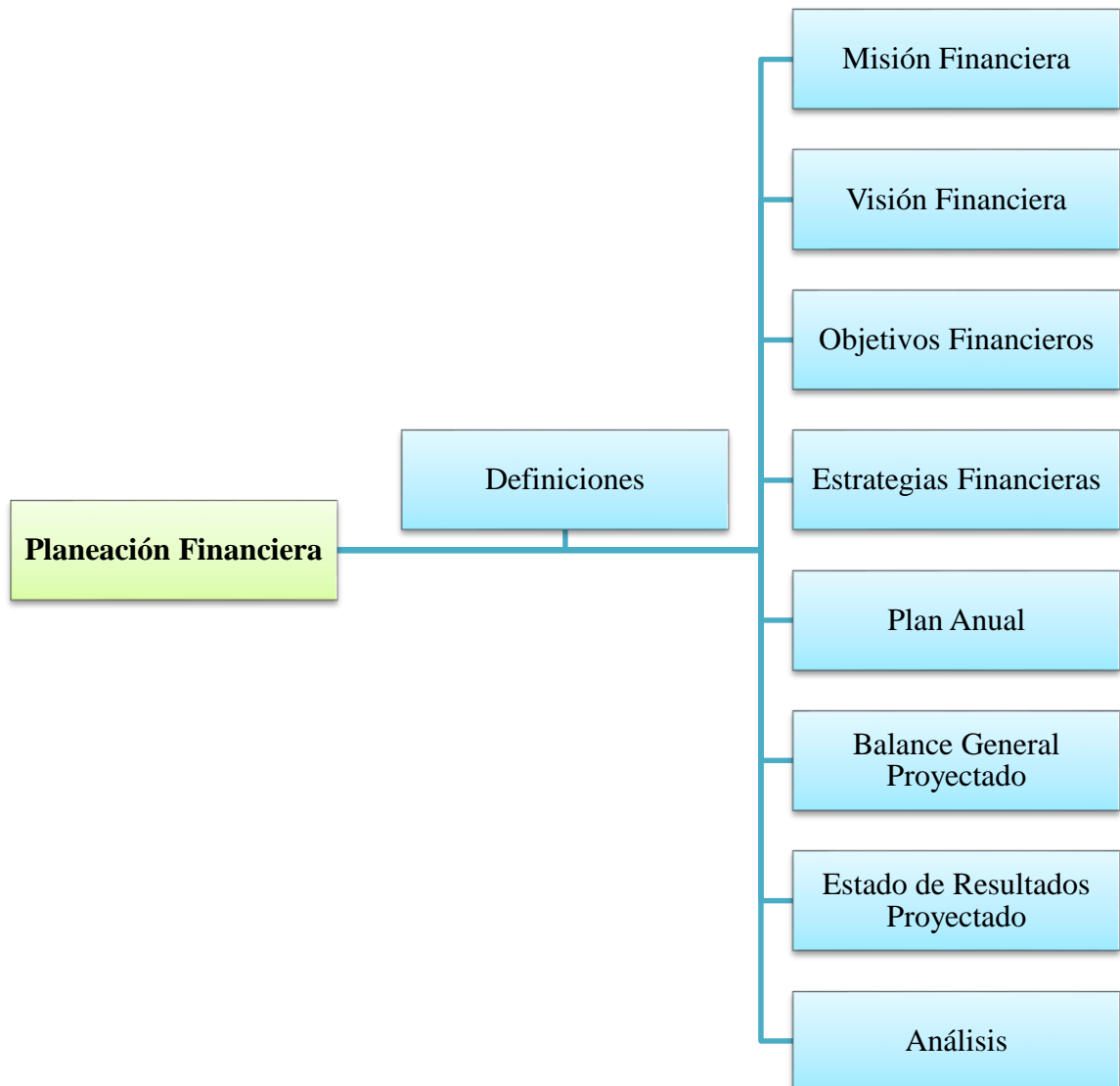


Gráfico 34: Planeación Financiera – Hilo Conductor

Fuente: Marco Teórico

Elaborado por: Miryam Gaglay

(Serna, 1994)

El plan financiero es un documento dinámico que cambia frecuentemente, su principal objetivo es el de determinar si la organización tendrá a su disposición recursos financieros suficientes para cumplir con los objetivos organizacionales.

El plan estratégico financiero consiste de proyecciones de ingresos y gastos de la organización; tiene como propósito mejorar la rentabilidad, evitar estrangulamientos de efectivo e incrementar el desempeño de las divisiones individuales de la compañía.

La necesidad de implementar la planeación estratégica en las organizaciones públicas o privadas satisface el interés de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos físicos, monetarios, materiales y humanos que concurren en los procesos económicos basados en el intercambio de bienes y servicios.

4.5.1 Direccionamiento estratégico

(Serna, 1994)

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúa en el mercado son para todas diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición de la misión la cual operacionaliza la visión.

4.5.2 Misión Financiera

(Serna, 1994)

“La misión financiera es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones y resultados financieros que soporta el logro de estos propósitos”. (p.10)

La misión financiera, por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión. (p.11)

En áreas de definir con claridad la misión y el negocio en el que interviene la firma, urge contestar los siguientes interrogantes:

(Ortiz Gòmez, 1994)

- ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?
- ¿Con qué públicos o sectores tenemos responsabilidades y compromisos?
- ¿En cuáles valores empresariales podremos apoyar el ejercicio competitivo?
- ¿Cuáles serán los objetivos primarios de la organización?
- ¿Cuáles son nuestros compromisos con el país, los clientes, el mercado, el recurso humano vinculado a la organización, los inversionistas y el medio (conciencia ecológica)
- ¿Quiénes son y quiénes serán nuestros clientes?
- ¿Cuáles necesidades vamos a satisfacer teniendo en cuenta un conocimiento profundo del mercado?
- ¿Qué haremos para cubrir las necesidades del consumidor y optimizar sus ingresos?
- ¿A qué mecanismos recurriremos para que el comprador maximice la relación beneficio/costo asociado con los recursos invertidos?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de nuestro negocio?
- ¿Cómo tendremos que proceder para concientizar a ejecutivos, mandos medios, trabajadores y operarios sobre las ventajas que proporciona trabajar con el criterio de la calidad total? (p.92)

Misión Financiera para el ISTR

“El Instituto Superior Tecnológico República Federal de Alemania es una entidad ecuatoriana dedicada a la prestación de servicios educativos, garantizando la eficiencia y eficacia a través de una estructura financiera sólida que permita mostrar solidez, liquidez y rentabilidad de todas las unidades del instituto, así como el crecimiento sostenido de la institución dentro del sector educativo a nivel nacional”.

4.5.3 Visión Financiera

(Serna, 1994)

“La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro”. (p.9)

La visión financiera de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias financieras, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias financieras de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un bien definido sistema de índices de gestión. (p.9)

Visión Financiera para el ISTR

“Ser una institución líder en educación tecnológica para la Provincia de Chimborazo hasta el año 2017, con alta rentabilidad y eficiencia en la administración de los recursos financieros, mediante la prestación de servicios educativos sobre el promedio que permita alcanzar los objetivos financieros propuestos”.

(Serna, 1994)

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades. (p.181)

4.5.4.1 Definición de los Objetivo Empresariales

Tabla 13: *Definición de los Objetivos Empresariales*

ASPECTOS CRÍTICOS	OBJETIVOS
Factor Económico (Macro ambiente – Análisis Externo)	Evaluar constantemente la situación económica en la que se encuentra el país para poder enfrentar a tiempo cualquier riesgo que afecte a la institución.
Factor Tecnológico (Macro ambiente – Análisis externo)	Lograr el desarrollo tecnológico para la enseñanza académica.
Competencia (Macro ambiente – Análisis Externo)	Tener mayor posicionamiento en el mercado educativo ofertando profesionales de calidad que cumplan con lo requerido por la sociedad.
Estrategias de Mercado (Área de Comercialización – Análisis Interno)	Realizar promociones de las carreras ofertadas a los potenciales clientes.
Análisis Financiero (Área Financiera – Análisis Interno)	Realizar una evaluación financiera a la Institución de forma semestral.
Plan Financiero (Área Financiera – Análisis Interno)	Ejecutar el plan financiero propuesto para la Institución y realizar el monitoreo del cumplimiento de los objetivos financieros planteados.
Indicadores de Gestión Financiera (Área Financiera – Análisis Interno)	Calcular e interpretar los indicadores financieros relacionados con la actividad de la Institución.
Razones de Liquidez	Salvaguardar una liquidez favorable para la Institución, la cual permita cubrir con sus obligaciones.
Razones de Apalancamiento	Conseguir más activos fijos con recursos propios de la institución a fin de reducir la cantidad de activo que se encuentra financiado con deuda.

Razones de Rentabilidad	Mantener en constante crecimiento los márgenes de utilidad a través del ingreso de nuevos estudiantes. Generar rentabilidad mediante los activos y el patrimonio.
--------------------------------	---

Realizado por: Miryam Gaglay

4.5.5 Objetivos Financieros

Los objetivos financieros son los resultados que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión financiera de la empresa, o área de negocio.

4.5.5.1 Objetivo Financiero General

Diseñar un Plan Financiero para optimizar la gestión financiera con el fin de mejorar la rentabilidad y el rendimiento económico del Instituto Superior Tecnológico República Federal de Alemania, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo

4.5.5.2 Definición de los Objetivos Financieros

(Serna, 1994)

La definición de los objetivos financieros son todos los objetivos relacionados al área financiera y al impacto financiero que tienen para la empresa. Estos objetivos empresariales, con los cuales se puede tener una visión más clara de los objetivos globales que la empresa requiere cumplir para alinearlos hacia la parte financiera. (p.181)

4.5.5.2.1 Definición de los Objetivos Financieros

Tabla 14: Definición de los Objetivos Financieros

ASPECTOS CRÍTICOS	INDICADOR ACTUAL	OBJETIVOS FINANCIEROS
Factor Tecnológico	Capacidad tecnológica instalada hardware, maquinaria, herramientas, equipos, etc.; y Software, procesos, sistemas	Realizar evaluaciones semestralmente de los requerimientos tecnológicos en cuanto a hardware y software necesarios para la enseñanza académica dentro de la Institución.
Plan Financiero		Ejecutar más del 30% del plan financiero al final del 2015
Indicadores Financieros	Índices de Liquidez, Actividad, Apalancamiento y Rentabilidad.	Evaluar de forma semestral el cálculo e interpretación de las razones financieras de la Institución.
Razones de Liquidez	Razón Circulante y Prueba Acida	Salvaguardar una liquidez favorable para la Institución, la cual permita cubrir con sus obligaciones.
Razones de Apalancamiento	Índice de Deuda Total a Activo Total	Conseguir más activos fijos con recursos propios de la institución a fin de reducir la cantidad de activo que se encuentra financiado con deuda.
Razones de Rentabilidad	Margen utilidad bruta, Operacional y Neta.	Mantener en constante crecimiento los márgenes de utilidad a través del ingreso de nuevos estudiantes. Generar rentabilidad mediante los activos y el patrimonio.

Realizado por: Miryam Gaglay

4.5.6 Estrategias Financieras

(Serna, 1994)

“Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos financieros de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”. (p.21)

“Las estrategias son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo financiero y cada proyecto estratégico”. (p.21)

4.5.6.1 Definición de Estrategias Financieras

La definición de estrategias financieras se lleva a cabo luego de la definición de los objetivos financieros. Mediante las estrategias financieras se determina los medios mediante los cuales se lograra el cumplimiento de los objetivos financieros.

Tabla 15: Definición de las Estrategias

ASPECTOS CRÍTICOS	OBJETIVOS FINANCIEROS	ESTRATEGIAS FINANCIERAS
Factor Tecnológico	Realizar evaluaciones semestralmente de los requerimientos tecnológicos en cuanto a hardware y software necesarios para la enseñanza académica dentro de la Institución.	Adquirir nuevos equipos tecnológicos acorde a las necesidades de las carreras para mejorar la enseñanza dentro de la Institución.
Plan Financiero	Ejecutar más del 30% del plan financiero al final del 2015	Ejecutar el plan financiero, y dar el debido seguimiento para el logro de los objetivos.
Indicadores Financieros	Evaluar de forma semestral el cálculo e interpretación de las razones financieras de la Institución.	Generar Estados Financieros mensuales, mediante el cierre de contabilidad cada mes, con la finalidad de disponer de información completa, real, oportuna, y confiable para el cálculo e interpretación de las razones o indicadores financieros.
Razones de Liquidez	Salvaguardar una liquidez favorable para la Institución, la cual permita cubrir con sus obligaciones.	Verificar la recuperación de las cuentas por cobrar y pagar las obligaciones contraídas de acuerdo a las políticas de crédito y de pago existentes.
Razones de Apalancamiento	Conseguir más activos fijos con recursos propios de la institución a fin de reducir la cantidad de activo que se encuentra financiado con deuda.	Emplear el exceso de liquidez para la adecuación de infraestructura.

Razones de Rentabilidad	Mantener en constante crecimiento los márgenes de utilidad a través del ingreso de nuevos estudiantes. Generar rentabilidad mediante los activos y el patrimonio.	Conseguir equipos tecnológicos, material bibliográfico para la captación de nuevos estudiantes, realizando publicidad de las carreras existentes para que la sociedad la conozca.
--------------------------------	--	---

Realizado por: Miryam Gaglay

4.5.6.2 Priorización de Estrategias Financieras

A continuación se priorización las estrategias financieras definidas para el Instituto Superior Tecnológico República Federal de Alemania la misma que se realizó tomando en consideración las necesidades del Instituto.

Tabla 16: *Priorización de Estrategias*

ESTRATEGIAS FINANCIERAS	NIVEL DE IMPORTANCIA				TOTAL
	LIQUIDEZ	RENTABILIDAD	SOLIDEZ	VENTAS	
Adquirir nuevos equipos tecnológicos acorde a las necesidades de las carreras para mejorar la enseñanza dentro de la Institución.	3	8	7	9	27
Ejecutar el plan financiero, y dar el debido seguimiento para el logro de los objetivos.	10	9	5	10	34
Generar Estados Financieros mensuales, mediante el cierre de contabilidad cada mes, con la finalidad de disponer de información completa, real, oportuna, y confiable para el cálculo e interpretación de las razones o indicadores financieros.	1	2	1	1	5
Verificar la recuperación de las cuentas por cobrar y pagar las obligaciones contraídas de acuerdo a las políticas de crédito y de pago existentes.	5	8	7	4	24
Emplear el exceso de liquidez para la adecuación de infraestructura.	9	6	8	5	28
Conseguir equipos tecnológicos, material bibliográfico para la captación de nuevos estudiantes, realizando publicidad de las carreras existentes para que la sociedad la conozca.	9	10	10	10	39
Total					157

Realizado por: Miryam Gaglay

La priorización de Estrategias Financieras se desarrolló determinando la puntuación o nivel de importancia de cada estrategia financiera de acuerdo a los factores de Liquidez, Rentabilidad, Solidez o Endeudamiento y Ventas desde el número 1 hasta el número 10.

La calificación 1 significa que la estrategia financiera propuesta tiene bajo nivel de importancia o impacto financiero en cualquiera de los factores de liquidez, rentabilidad, solidez y ventas.

La calificación 10 significa que la estrategia financiera propuesta tiene alto nivel de importancia o impacto financiero en cualquiera de los factores de liquidez, rentabilidad, solidez y ventas.

4.5.7 Diseño del presupuesto de las Estrategias Financieras Priorizadas

(Ortega, A. 2008)

Definición: Presupuesto, el mismo que se le puede concebir como la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados que debe obtener un organismo en un periodo determinado.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con la que cuenta la administración moderna para alcanzar sus metas. (p.194)

4.5.8 Presupuesto de la Estrategias Priorizadas

Tabla 17: *Presupuesto de Estrategias Priorizadas*

ESTRATEGIAS FINANCIERAS	RESPONSABLES	AÑO DE EJECUCIÓN	PRESUPUESTOS
1. Adquirir nuevos equipos tecnológicos acorde a las necesidades de las carreras para mejorar la enseñanza dentro de la Institución.	Vicerrectora Académica Contadora	2016	\$ 11.921,33
2. Ejecutar el plan financiero, y dar el debido seguimiento para el logro de los objetivos.	Vicerrectora Académica Contadora	2016	\$ 0,00
3. Verificar la recuperación de las cuentas por cobrar y pagar las obligaciones contraídas de acuerdo a las políticas de crédito y de pago existentes.	Vicerrectora Académica Contadora	2016	\$ 60,00
4. Emplear el exceso de liquidez adecuación de infraestructura.	Vicerrectora Académica Contadora	2016	\$ 170,00
5. Conseguir equipos tecnológicos, material bibliográfico para la captación de nuevos estudiantes, realizando publicidad de las carreras existentes para que la sociedad la conozca.	Vicerrectora Académica Contadora	2016	\$ 10.000,00
TOTAL			\$22.151,33

Realizado por: Miryam Gaglay

Detalle del Presupuesto de las Estrategias Financieras Priorizadas

La estrategia financiera N° 1 tiene un costo de \$ 22.000,00 que corresponde a la adquisición de equipos tecnológicos para las diversas carreras existentes en el ISTRÁ cuya ejecución se realizara en el año 2016.

La estrategia N° 2 tiene un costo de \$0,00 debido a que debe este solo debe ponerse en ejecución durante el año 2016.

La estrategia N° 3 tiene un costo de \$ 60,00 para la verificación de las cuentas por cobrar y pagar los créditos contraídos durante la ejecución del año 2016.

La estrategia N° 4 tiene un costo de \$170,00 para realizar adecuaciones de infraestructuras mínimas, su ejecución se realizara en el año 2016.

La estrategia N° 5 tiene un costo de \$10.000,00 para adquirir equipos tecnológicos y material bibliográfico para el Instituto, con la finalidad de logra mayor captación de estudiantes durante el año 2016.

Tabla 18: *Plan Operativo Anual*

PLAN ANUAL							
Estrategias Financieras	Tareas	Responsables	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Presupuesto	Verificación	Cumplimiento
Adquirir nuevos equipos tecnológicos acorde a las necesidades de las carreras para mejorar la enseñanza dentro de la Institución.	Evaluar la tecnología existente en el Instituto	Vicerrectora Académica Contadora Docentes	01/01/2016	30/04/2016	0,00	Informe de Existencias	
	Pro forma de equipos informáticos	Vicerrectora Académica Contadora Docentes	01/05/2016	31/07/2016	0,00	Pro forma	
	Ejecución de la planeación	Vicerrectora Académica Contadora Docentes	01/08/2016	30/09/2016	11.921,33		
Ejecutar el plan financiero, y dar el debido seguimiento para el logro de los objetivos.	Ejecutar el plan financiero	Vicerrectora Académica Contadora	01/01/2016	31/12/2016	0,00	Monitoreo	
Verificar la recuperación de las cuentas por cobrar y pagar las obligaciones contraídas de acuerdo a las políticas de crédito y de pago existentes.	Evaluar la parte normativa de la recuperación de la cartera crediticia	Vicerrectora Académica Contadora	01/09/2016	10/10/2016	15,00	Informe	
	Desarrollar políticas para recuperar la cartera crediticia	Vicerrectora Académica Contadora	11/10/2016	25/10/2016	5,00		

	Comunicación de políticas	Docentes Clientes	26/10/2016	28/10/2016	40,00	Comunicación por escrito	
Emplear el exceso de liquidez adecuación de infraestructura.	Elaborar un plan para mejorar la Infraestructura	Vicerrectora Académica	01/11/2016	15/10/2016	170,00	Informe	
	Realizar pro formas	Vicerrectora Académica	16/16/2016	21/11/2016	0,00		
Conseguir equipos tecnológicos, material bibliográfico para la captación de nuevos estudiantes, realizando publicidad de las carreras existentes para que la sociedad la conozca.	Instalación de equipos tecnológicos	Técnico	03/10/2016	10/10/2016	3.000,00		
	Elaborar un plan para dar a las Instituciones para la Donación de Libros	Vicerrectora Académica Docentes	22/11/2016	25/11/2016	300,00	Informe	
	Adquirir material bibliográfico	Vicerrectora Académica	28/11/2016	16/12/2016	6.000,00	Informe	
	Realizar Promociones	Vicerrectora Académica Contadora	01/01/2016	31/12/2016	700,00	Informe	

Elaborado por: Miryam Gaglay

Tipos de presupuesto y parámetros de presupuestación

(Ortiz Gòmez, 1994)

Presupuesto de ventas

Éste es el soporte para determinar los ingresos que percibirá la empresa al comercializar sus productos o servicios. Para conocer el monto de recursos líquidos que tiene la empresa para cancelar sus deudas, se recurre a la siguiente información: unidades a vender por línea de producto o tipo de servicio, periodicidad de los negocios, precios o tarifas y pautas de crédito. El pronóstico de ventas responderá a la multiplicación de las unidades por los precios. Los verdaderos recaudos corresponderán a la política de crédito fijada por la empresa en cuanto a plazos y descuentos. Definido el presupuesto de ventas, compete a las diferentes áreas organizacionales planificar los requerimientos de insumos y materiales precisados por la operación. (p.185)

Presupuesto de compras

Este presupuesto consolida el ejercicio del abastecimiento en los campos comerciales y de apoyo logístico. El insumo a tener en cuenta para elaborar el pronóstico de compras es el presupuesto de producción, que a su vez depende de las proyecciones de ventas. Con la información de producción y de los estándares técnicos de consumo de insumos por unidad producida, se calcula el volumen de las unidades de cada componente de producto final para los diferentes periodos del año. El consumo mensual se multiplica por el costo unitario estimado para cada insumo, cuantificándose así el presupuesto de materias primas. Los desembolsos de efectivo se calculan según condiciones de crédito estipuladas por los proveedores. Para determinar las adquisiciones anuales de insumos debe considerarse la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} &\text{Consumo anual calculado} + \text{inventario final previsto o existencias de seguridad} \\ &\quad - \text{inventario inicial disponible.} \end{aligned}$$

Los pagos derivados de la operación administrativa por concepto de suministro obedecen a un plan que refleja las tendencias históricas de consumos y precios, así

como el momento más oportuno para acometer el abastecimiento. Las pautas que regulan el crédito otorgado por las firmas que atienden el suministro de elementos vitales para las funciones administrativas y de apoyo logístico (papelería, consumo de combustible, útiles de escritorio) hacen parte del plan. (p.186)

Presupuesto de Comercialización

Corresponde a los costos en que se incurren para llevar un producto desde el origen hasta el consumidor final, incluidas la publicidad, la promoción y las comisiones por ventas, entre otros. Renglones como la publicidad, y la promoción pueden cuantificarse según el parámetro “metas de ventas”. En el presupuesto de efectivo los egresos reales examinan las cláusulas de créditos estatuidas por los medios publicitarios y a las agencias de publicidad. En cuanto a las comisiones, estas constituyen un porcentaje sobre las ventas, por lo que los costos y las salidas de efectivo ocurren durante el periodo en que los negocios se realizan. (p.187)

Presupuesto de gastos de administración

Éste recopila los diferentes gastos causados por la gestión administrativa, o sea, interpreta el apoyo logístico humano proporcionado a las funciones del abastecimiento, la producción y el transporte hacia la empresa y desde ella. Tales gastos se computan mediante la sumatoria de las remuneraciones estimadas para los cargos administrativos y las salidas de efectivo se presentan durante el periodo en que dichos gastos se causan.

El trabajo de confección final del presupuesto de efectivo involucra los compromisos en contra (amortización de empréstitos, pago de intereses y deudas comerciales) y a favor (cuentas por cobrar), que aparecen en el balance general. Además, en dicho presupuesto se contemplan los pagos de impuestos y dividendos programados. (p.187)

Elaboración del presupuesto de efectivo

A continuación se presenta el esquema general para la elaboración del presupuesto de efectivo, considerando las fuentes de información de dónde extraer los datos respectivos y las múltiples posibilidades de financiamiento con las cuales alimentar los niveles de

efectivo, así como las transacciones financieras que determinan pagos con los recursos líquidos.

Como complemento del esquema, la gráfica 4.2 recoge el proceso seguido para establecer los niveles de fondos líquidos y permite inferir que la labor presupuestal cobija los siguientes pasos:

1. Conocimiento del saldo existente (SI) al comienzo del periodo de planeamiento.
2. Suma del saldo y de las entradas previstas (E) para cuantificar las disponibilidades ($D = SI + E$).
3. Cómputo de las salidas de efectivo programadas (S).
4. Establecimiento de los saldos finales ($SF = D - S$), deduciendo las salidas de las disponibilidades previamente estimadas.
5. Comparación del flujo neto (FN) y los saldos mínimos (SM) requeridos, para precisar si es necesario gestionar la contratación de créditos a corto plazo o redimir títulos valores cuando FN es inferior a SM. En el caso contrario ($FN > SM$), la gerencia conocerá antes en que momento conviene colocar externamente los excedentes de liquidez y evitar la posesión de fondos no requeridos por la operación. La inmovilización de recursos, afecta las metas de rentabilidad y tienen el agravante de la pérdida del poder adquisitivo derivada de los procesos inflacionarios.

Según la gráfica 4.2 el proceso seguido para determinar las necesidades de efectivo consulta inicialmente los objetivos comerciales, dado que éstos condicionan las políticas de inventarios y los programas de producción. Las metas de ventas, unidades al conocimiento de la estructura de precios por productos, de la estacionalidad imputable a los negocios y de las condiciones de crédito que regulan las transacciones con la clientela (compradores y /o canales de distribución), permite conocer en qué momento del periodo de presupuestación ocurrirá el ingreso de fondos líquidos.

En materia de desembolsos, al integrar la información de las ventas previstas por producto, los niveles de medios de inventarios de productos terminados y de la periodicidad de los negocios, es posible precisar los programas de producción para definir el volumen de insumos exigidos para atender la transformación o ensamble

de bienes finales. Dicho volumen refleja el tamaño de la producción estimada y la composición química o física de los artículos. (p.188)

Balance General Proyectado

INSTITUTO TECNOLÓGICO REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA						
BALANCE GENERAL PROYECTADO						
EN DÓLARES AMERICANOS						
	AÑO 2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE	140.407,32	143.227,91	146.105,53	149.041,36	152.036,59	155.092,44
DISPONIBLE						
CAJA	139.992,59	142.792,44	145.648,29	148.561,26	151.532,48	154.563,13
BANCOS	414,73	435,47	457,24	480,10	504,11	529,31
Banco del Pichincha	254,00	266,70	280,04	294,04	308,74	324,18
Banco del Guayaquil	160,73	168,77	177,20	186,07	195,37	205,14
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	111.934,11	111.932,21	111.930,31	111.928,41	111.926,51	111.924,61
Préstamo Docentes						
Familia Frías	111.934,11	111.932,21	111.930,31	111.928,41	111.926,51	111.924,61
INVENTARIOS DE CONSUMO	13.676,30	16.220,35	19.429,70	23.510,49	28.737,84	35.479,79
Útiles de oficina	7.492,70	8.241,97	9.066,17	9.972,78	10.970,06	12.067,07
Libros	4.163,85	5.413,01	7.036,91	9.147,98	11.892,37	15.460,08
Laboratorio de Gastronomía	1.347,25	1.886,15	2.640,61	3.696,85	5.175,60	7.245,83
Plantas	672,50	679,23	686,02	692,88	699,81	706,80
ACTIVO FIJO	38.000,00	73.116,35	91.186,14	111.254,80	155.318,20	-71.969,17
NO DEPRECIABLE						
TERRENOS						
Terrenos	38.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00
CONSTRUCCIONES						
Construcciones en curso		35.116,35	53.186,14	73.254,80	117.318,20	-109.969,17
TOTAL						
DEPRECIABLES	108.902,97	108.902,97	108.902,97	108.902,97	86.949,31	86.949,31
EDIFICIOS	39.181,98	39.181,98	39.181,98	39.181,98	39.181,98	39.181,98
Edificio	41.244,19	41.244,19	41.244,19	41.244,19	41.244,19	41.244,19
(-)Depr. Acum. Edificio	-2.062,21	-2.062,21	-2.062,21	-2.062,21	-2.062,21	-2.062,21
TOTAL						
MUEBLES Y ENSERES	21.492,10	21.492,10	21.492,10	21.492,10	21.492,10	21.492,10
Muebles y Enseres	53.279,43	53.279,43	53.279,43	53.279,43	53.279,43	53.279,43
(-)Depr. Acum. Muebles y Enseres	-31.787,33	-31.787,33	-31.787,33	-31.787,33	-31.787,33	-31.787,33
TOTAL						
EQUIPO DE OFICINA	26.275,23	26.275,23	26.275,23	26.275,23	26.275,23	26.275,23
Equipo de Oficina	66.124,53	66.124,53	66.124,53	66.124,53	66.124,53	66.124,53
(-)Dep. Acum. Equipo de Oficina	-39.849,30	-39.849,30	-39.849,30	-39.849,30	-39.849,30	-39.849,30
TOTAL						
EQUIPO DE COMPUTO	21.953,66	21.953,66	21.953,66	21.953,66	0,00	0,00
Equipo de Cómputo	124.787,53	124.787,53	124.787,53	124.787,53		
(-)Dep. Acum. Equipo de Cómputo	-102.833,87	-102.833,87	-102.833,87	-102.833,87		
TOTAL						
TOTAL ACTIVO	412.920,70	453.399,79	477.554,65	504.638,03	534.968,44	317.476,98
PASIVO						
PASIVO A CORTO PLAZO CIRCULANTE						
PROVEEDORES						
PROVEEDORES						
ACREEDORES FISCALES	86,08	94,69	104,16	114,57	126,03	138,63
30% Ret. IVA por Pagar						
70% Ret. IVA por Pagar	2,16	2,38	2,61	2,87	3,16	3,48
8% Ret. Imp. Honorarios	44,96	49,46	54,40	59,84	65,83	72,41
1% Ret. Imp. Renta BNC						
1% Ret Imp. Renta Otros	25,59	28,15	30,96	34,06	37,47	41,21
2% Ret. Imp. Renta Otros	13,37	14,71	16,18	17,80	19,58	21,53
ACREEDORES FISCALES						
ACREEDORES IEES	1.814,11	1.995,52	2.195,07	2.414,58	2.656,04	2.921,64
Aporte Individual IEES	793,67	873,04	960,34	1.056,37	1.162,01	1.278,21
Aporte Patronal IEES	1.020,44	1.122,48	1.234,73	1.358,21	1.494,03	1.643,43
TOTAL						
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	54.113,77	54.112,52	54.111,27	54.110,02	54.108,77	54.107,52
PRESTAMOS BANCARIOS						
Préstamo Banco Guayaquil	54.113,77	54.112,52	54.111,27	54.110,02	54.108,77	54.107,52
TOTAL PASIVO	56.013,96	56.202,73	56.410,50	56.639,17	56.890,84	57.167,79
PATRIMONIO	356.906,74	397.197,06	421.144,15	447.998,86	478.077,61	260.309,19
Capital suscrito	260.309,19	260.309,19	260.309,19	260.309,19	260.309,19	260.309,19
Reserva Revalorización Activos Fijos	96.597,55	136.887,87	160.834,96	187.689,67	217.768,42	0,00
Utilidad del Ejercicio		115.561,88	136.887,87	160.834,96	187.689,67	217.768,42
Utilidad del Ejercicio 2012						
Utilidad del Ejercicio 2013						
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	412.920,70	453.399,79	477.554,65	504.638,03	534.968,45	317.476,98

Estado de Resultados Projectado

INSTITUTO TECNOLÓGICO REPÚBLICA DE ALEMANIA

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

EN DÓLARES AMERICANOS

Crecimiento en ventas por año 10%						
Crecimiento en gastos 5% por año						
	Año 2014	2015	2016	2017	2018	2019
VENTAS	282.689,16	310.958,08	342.053,88	376.259,27	413.885,20	455.273,72
Pensiones	232.481,00	255.729,10	281.302,01	309.432,21	340.375,43	374.412,98
Otros Ingresos	50.208,16	55.228,98	60.751,87	66.827,06	73.509,77	80.860,74
EGRESOS						
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
GASTOS DE PERSONAL	138.922,00	145.868,10	153.161,51	160.819,58	168.860,56	177.303,59
Gasto Sueldos	99.782,29	104.771,40	110.009,97	115.510,47	121.286,00	127.350,30
Gasto XIII Sueldo	5.107,58	5.362,96	5.631,11	5.912,66	6.208,30	6.518,71
Gasto XIV Sueldo	7.215,79	7.576,58	7.955,41	8.353,18	8.770,84	9.209,38
Gasto Fondos de Reserva	8.315,19	8.730,95	9.167,50	9.625,87	10.107,17	10.612,52
Gasto Aporte Patronal	12.133,55	12.740,23	13.377,24	14.046,10	14.748,41	15.485,83
Honorarios Docentes	6.367,60	6.685,98	7.020,28	7.371,29	7.739,86	8.126,85
GASTOS DEPRECIACIÓN	17.996,60	18.896,43	19.841,25	20.833,31	21.874,98	22.968,73
Gasto Depreciación Edificio	2.062,21	2.165,32	2.273,59	2.387,27	2.506,63	2.631,96
Gasto Depreciación Muebles y Enseres	5.121,39	5.377,46	5.646,33	5.928,65	6.225,08	6.536,34
Gastos Equipo de Cómputo	10.813,00	11.353,65	11.921,33	12.517,40	13.143,27	13.800,43
GASTOS GENERALES	26.173,02	27.481,67	28.855,75	30.298,54	31.813,47	33.404,14
Gasto por Publicidad	735,43	772,20	810,81	851,35	893,92	938,62
Gasto Servicio de Internet	9.362,48	9.830,60	10.322,13	10.838,24	11.380,15	11.949,16
Gasto Mantenimiento	6.227,12	6.538,48	6.865,40	7.208,67	7.569,10	7.947,56
Gasto Refrigerios	561,36	589,43	618,90	649,84	682,34	716,45
Gasto Aseo y Limpieza	1.211,21	1.271,77	1.335,36	1.402,13	1.472,23	1.545,84
Gasto Suministro y materiales	3.898,75	4.093,69	4.298,37	4.513,29	4.738,95	4.975,90
Gasto Representación	274,50	288,23	302,64	317,77	333,66	350,34
Gasto Seguridad	327,00	343,35	360,52	378,54	397,47	417,34
Gasto Eventos Sociales	10,00	10,50	11,03	11,58	12,16	12,76
Gastos Suscripciones	129,00	135,45	142,22	149,33	156,80	164,64
Gasto Notario	1.456,36	1.529,18	1.605,64	1.685,92	1.770,21	1.858,73
Gasto Imprenta	1.226,06	1.287,36	1.351,73	1.419,32	1.490,28	1.564,80
Gastos periódicos	249,75	262,24	275,35	289,12	303,57	318,75
Gasto casa abierta	504,00	529,20	555,66	583,44	612,62	643,25
Gasto atención médica						
Gasto Títulos						
Gasto Uniformes						
GASTOS FINANCIEROS	3.000,00	3.150,00	3.307,50	3.472,88	3.646,52	3.828,84
Gto Intereses por prestamo	3.000,00	3.150,00	3.307,50	3.472,88	3.646,52	3.828,84
Gto Notas Debito cortes						
UTILIDAD DEL EJERCICIO	96.597,54	115.561,88	136.887,87	160.834,96	187.689,67	217.768,42

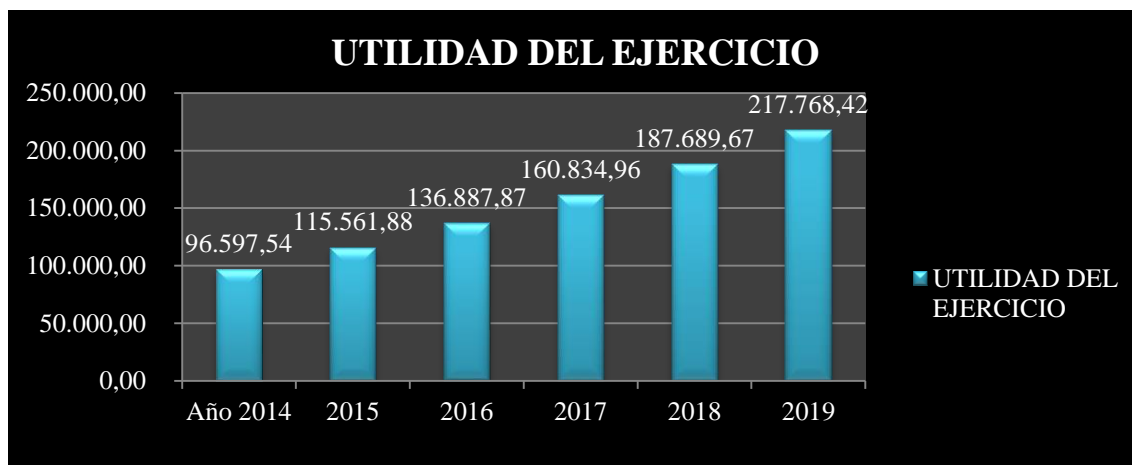


Gráfico 35: Utilidad del Ejercicio – Presupuestado
 Elaborado por: Miryam Gaglay

Interpretación:

Como se puede observar en el grafico la utilidad de la Institución ira de forma ascendente siempre y cuando se realice la debida publicidad, se invierta en infraestructura, adquisición de tecnología, material didáctico para las diversas carreras esto aumentara la confianza en los nuevos bachilleres para optar por esta Institución en el año 2015 se estima que la utilidad sea de \$115.561,88; año 2016 \$136.887,87; año 2017 \$160.834,96; año 2018 \$187.689,69 y año 2019 \$217.768,42.

CONCLUSIONES

- Las bases conceptuales y teóricas definen al plan financiero como una herramienta para la optimización de la gestión financiera, lo cual beneficiará al Instituto Superior Tecnológico República Federal de Alemania.
- El plan financiero permite direccionar al Instituto Superior Tecnológico República Federal de Alemania hacia el mejoramiento en la toma de decisiones financieras y el logro de los objetivos corporativos.
- La Institución dispone actualmente de alta liquidez sobre los niveles considerables como favorables, lo cual está dada entre el año 2013 y 2014 La elevada liquidez nos ha llevado a evidenciar que la empresa mantiene cuentas por cobrar excesivas en relación a las ventas, lo cual está dado por la falta de una política de crédito adecuada.

RECOMENDACIONES

- Implementar el plan financiero propuesto con la finalidad de mejorar la gestión financiera en el Instituto Superior Tecnológico República Federal de Alemania.
- Realizar periódicamente análisis situacionales de la institución para determinar sus ventajas competitivas y alinear sus recursos, capacidades, posibilidades y potencialidades hacia su posicionamiento sostenible en el campo educativo.
- Trabajar en equipo para lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos mediante la adquisición de equipos tecnológicos y material bibliográfico que permitirán el mejoramiento en la toma de decisiones financieras.

BIBLIOGRAFIA

- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson Educación.
- Estupiñan Gaitán, R., & Estupiñan Gaitán, O. (2006). Análisis Financiero y de Gestión. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Fierro, M. A. (1994). Planeación y Evaluación Financiera; Un enfoque para la evaluación de proyectos de inversión. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gómez, H. S. (1994). Planeación y Gestión Estratégica. En H. S. Gómez, Planeación y Gestión Estratégica (pág. 5). Santafé de Bogotá, Colombia: Legis Editores S.A.
- Weston J. Fred, E. F. (1994). Fundamentos de Administración Financiera. México: Mc Graw W-Hill Interamericana.
- Jaime, A. A. (sf). Análisis e Interpretación de la Información Financiera. Quito: E.S.C.A.
- Van Horne, James (1997). Administración Financiera. México: Assitant Eileen Deguzma, décima edición.
- Ortega, L. A. (2008). Planeación financiera estratégica. México: MsGRAW-HILL
- Ortiz Gómez, A. (1994). Gerencia Financiera un Enfoque Estratégico. Santafé de Bogotá, Colombia: Presencia Ltda.
- Ortíz, A. G. (2009). Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico. Santafé de Bogotá, Colombia: Presencia Ltda.
- Serna, H. G. (1994). Planeación y Gestión Estratégica. Santafé de Bogotá, Colombia.: Legis Editores S.A.

INTERNET

- Obtido de Gestión Financiera. (sf de sf de 2007).
http://en.www.mcu.es/promoArte/docs/ExpoTemp/GestionEconomica_GestionFinanciera.pdf
- Obtenido de Planificación Financiera. (sf).
www.salonhogar.com/materias/administracion/planefinanciera.htm
- http://en.www.mcu.es/promoArte/docs/ExpoTemp/GestionEconomica_GestionFinanciera.pdf.
(sf de sf de 2007). Gestión Financiera. Obtenido de Gestión Financiera:
http://en.www.mcu.es/promoArte/docs/ExpoTemp/GestionEconomica_GestionFinanciera.pdf

ANEXOS

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO REPÚBLICA FEDERAL DE
ALEMANIA
ENTREVISTA**

DATOS

Entrevista a:

Fecha:

Hora:

Lugar:

Entrevistador:

Pregunta 1.

¿Según su criterio cuál es la situación actual respecto a los factores internos y externos del Instituto Superior Tecnológico República Federal de Alemania?

.....
.....
.....
.....
.....

Pregunta 2.

¿Qué piensa respecto a la realización de proyecciones e indicadores financieros?

.....
.....
.....
.....

Pregunta 3.

¿En caso de implementarse un plan para optimización de recursos financieros de la Institución, que factores deben ser tomados en cuenta?

.....
.....
.....
.....

Cuestionario para definir la Misión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Para qué existe la Institución?	
¿Quiénes son los clientes o grupos de interés de la Institución?	
¿Cuáles son las prioridades financieras de la Institución?	
¿Cuáles son los servicios que presta la Institución?	
¿Cuáles son los servicios organizacionales?	
¿Cuál es la responsabilidad social de la Institución?	
¿Cuáles son los valores y principios definidos para la Institución?	

Cuestionario para definir la Visión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué queremos ser?	
¿En qué tiempo lo lograremos?	
¿En qué escenario queremos estar?	
¿Con qué recursos?	
¿En qué se fundamenta la responsabilidad?	
¿Qué calidad de servidores debe tener?	
¿Qué relaciones debe tener?	
¿Cuál es el enfoque de operación?	